



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

**ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE MEZINÁRODNÍHO
PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V PROBLÉMOVÝCH
OBLASTECH**

ASSESSING THE FINANCIAL HEALTH OF A COMPANY OPERATING IN INTERNATIONAL ENVIRONMENT
AND PROPOSALS FOR IMPROVEMENTS

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jakub Kaňa

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Bc. Jakub Kaňa**
Studijní program: Mezinárodní ekonomika a obchod
Studijní obor: bez specializace
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marek Zinecker, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace mezinárodního podniku a návrhy na zlepšení v problémových oblastech

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působící společnosti a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Základní literární prameny:

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. Manažerské finance. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

prof. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se věnuje hodnocení strategické pozice a úrovně finančního zdraví vybraného mezinárodně působícího podnikatelského subjektu. Celá práce je rozdělena do tří hlavních kapitol. Teoretická část definuje základní teoretické pojmy z oblasti strategické a finanční analýzy. Analytická část hodnotí strategickou pozici podniku a jeho finanční situaci. V poslední části práce je představen návrh strategie expanze podniku.

Abstract

The diploma thesis evaluates the strategic position and the level of financial health of a selected internationally operating company. The thesis is divided into three parts. The theoretical part defines the basic theoretical concepts of strategic and financial analysis. The analytical part evaluates the strategic position of the company and its financial situation. The last part of the thesis presents a proposal for the company's expansion strategy.

Klíčová slova

Strategická analýza, finanční analýza, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, soustavy ukazatelů

Key words

Strategic analysis, financial analysis, absolute indicators, differential indicators, ratio indicators, system of indicators

Bibliografická citace

KAŇA, Jakub. *Zhodnocení finanční situace mezinárodního podniku a návrhy na zlepšení v problémových oblastech* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135271>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marek Zinecker.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 16. května 2021

.....

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Marku Zineckerovi, Ph.D., za jeho ochotu, užitečné rady a věcné připomínky při jejím zpracovávání. Dále bych chtěl také poděkovat zaměstnancům společnosti LUCIS s.r.o. za ochotu, poskytnutý čas a informace.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 Teoretická východiska	14
1.1 Strategická analýza podniku	14
1.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku	14
1.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku	18
1.2 Finanční analýza podniku	20
1.3 Zdroje finanční analýzy	20
1.3.1 Rozvaha	21
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty	21
1.3.3 Přehled o peněžních tocích	21
1.3.4 Srovnatelnost dat	22
1.4 Uživatelé finanční analýzy	22
1.5 Metody finanční analýzy	24
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů	25
1.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů	25
1.5.3 Analýza poměrových ukazatelů	27
1.5.4 Analýza soustav ukazatelů	33
1.6 Benchmarking	39
1.7 Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy	39
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	40
2.1 Základní identifikační údaje podniku	40
2.2 Charakteristika podniku	41
2.2.1 Organizační struktura	41

2.2.2	Produktové portfolio	42
2.2.3	Mezinárodní aspekt podnikání	44
2.3	Strategická analýza podniku	45
2.3.1	Analýza vnějšího prostředí podniku	45
2.3.2	Analýza vnitřního prostředí	59
2.4	Finanční analýza podniku	64
2.4.1	Analýza absolutních ukazatelů	64
2.4.2	Analýza rozdílových ukazatelů	75
2.4.3	Analýza poměrových ukazatelů	76
2.4.4	Analýza soustav ukazatelů	84
2.4.5	Porovnání vybraných ukazatelů s odvětvovým průměrem	88
2.5	SWOT analýza	90
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	92
3.1	Expanze podniku	92
3.1.1	Současná situace a motivace pro expanzi	92
3.1.2	Podoba nového obchodního modelu	93
3.1.3	Vymezení cílového trhu	94
3.1.4	Proces akvizice zákazníků	95
3.1.5	Analýza cílového trhu	96
3.1.6	Marketingový plán	98
3.1.7	Finanční plán	101
3.1.8	Analýza rizik	107
	ZÁVĚR	111
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	113
	SEZNAM GRAFŮ	117
	SEZNAM VZORCŮ	117

SEZNAM OBRÁZKŮ	118
SEZNAM TABULEK	118
SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

V současné době, kdy se každý podnik musí vypořádávat s kumulující se tržní konkurencí, se stále zvyšuje význam rozboru jeho finanční situace. Vydobytí relevantní pozice v rámci trhu, její následné udržení nebo dokonce posílení, se stává stále složitější disciplínou. Podnik by se tedy při svém rozhodování měl soustředit i na ty největší maličkosti, protože právě ty v mnohých případech představují rozhodující faktory jeho úspěšnosti.

Pro naplňování stanovených cílů by se měl podnik soustředit zejména na efektivní využívání svých finančních zdrojů vzhledem ke svému dalšímu vývoji. Primárním cílem každého podniku je maximalizace zisku, druhotné cíle jsou potom představovány udržováním tržní pozice a schopností konkurovat soupeřícím subjektům. Jejich dosahování je podmíněno správnými rozhodnutími podnikového managementu.

Kvalitními podklady pro rozhodování podniku, a tedy i dosahování jeho cílů jsou metody finanční a strategické analýzy. Ty zkoumají jeho činnost nejen z hlediska již dosažených výsledků, ale také z pohledu budoucího směru, kterým se sledovaný subjekt ubírá. Finanční analýza je jednou ze základních metod hodnocení finančního hospodaření představující systematický rozbor získaných dat, obsažených zejména v účetních výkazech. Ke zpřesnění závěrů finanční analýzy je obvykle využíváno také metod strategické analýzy, soustřeďující se na posouzení vnějších a vnitřních faktorů ovlivňujících postavení podniku v rámci trhu.

Tématem mé diplomové práce bude zhodnocení finanční situace mezinárodního podniku LUCIS s.r.o. a následné předložení návrhů na zlepšení v problémových oblastech. Práce bude rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

V rámci teoretické části práce dojde k vymezení teoretických pojmů, které vytvoří podklad pro aplikaci jednotlivých metod v analytické části práce. Analytická část bude kromě aplikace výše zmíněných metod obsahovat také základní informace o hodnoceném podniku. Výsledky analýz, provedených v rámci analytické části, budou sloužit jako podklad pro stanovení silných a slabých stránek podnikového působení. Získané informace budou následně zohledněny v rámci návrhové části práce, ve které budou předloženy konkrétní návrhy, sloužící k budoucímu zlepšení podnikového hospodaření.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působícího podniku a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech. Za tímto účelem budou použity metody strategické a finanční analýzy, jejichž výsledky budou následně tvořit podklady pro návrhy opatření, která by měla podniku pomoci ke zlepšení finančního hospodaření.

K úspěšnému naplnění hlavního cíle práce bude zapotřebí splnit stanovené dílčí cíle, kterými jsou:

- definování a formulace teoretických východisek,
- charakteristika společnosti a získání informací o jejím chodu,
- sběr dat,
- aplikace vybraných metod strategické a finanční analýzy,
- shrnutí výsledků analytické části práce,
- formulace návrhů na zlepšení ve vybraných oblastech.

Teoretická část této práce definující její základní východiska bude zpracována na základě literární rešerše vybraných publikací zaměřujících se na metody finanční a strategické analýzy.

V úvodu analytické části práce dojde k představení zkoumaného podniku, jeho struktury a výrobního programu. Následně dojde ke zpracování analýzy vnějšího, tedy obecného a oborového okolí podniku s využitím SLEPTE analýzy a Porterovy pětifaktorové analýzy. Ta bude následně doplněna také o analýzu vnitřního prostředí, která bude provedena na základě McKinseyho 7S modelu.

Dále budou aplikovány zvolené metody finanční analýzy, konkrétně analýza absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Uvedené analýzy budou posléze doplněny také o vybrané bonitní a bankrotní modely. V neposlední řadě budou výsledné hodnoty vybraných ukazatelů porovnány s odvětvovými průměry.

Výsledky této části práce budou shrnuty prostřednictvím SWOT analýzy a poslouží jako podklad pro formulaci návrhů opatření pro zlepšení výsledků podniku ve vybraných oblastech.

V průběhu zpracovávání této diplomové práce bude využito pravidelných konzultací s pracovníky obchodního oddělení podniku LUCIS s.r.o., které poslouží k hlubšímu pochopení jeho provozu. Kromě primárních dat, která budou získána výše uvedeným způsobem, budou pro zpracování použita také sekundární data, zejména pak účetní výkazy podniku za období 2015-2019 a poznatky z odborné literatury.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Následující kapitola práce se bude věnovat objasnění základních pojmů a metod z oblasti strategické a finanční analýzy. Nejprve dojde k popisu metod strategické analýzy, následně bude představena také finanční analýza a její metody, uživatelé, zdroje a limity.

1.1 Strategická analýza podniku

Každý podnik působící v rámci podnikatelského prostředí se při svém působení setkává s faktory, které mohou na jedné straně pro podnik vytvářet zajímavé příležitosti, na straně druhé mohou tyto faktory představovat potenciální rizika pro jeho existenci. Okolí podniku je tedy nutné důsledně monitorovat a systematicky analyzovat (Hanzelková a spol., 2017, s. 47).

Hlavním cílem strategické analýzy je určení celkového potenciálu výnosnosti sledovaného podniku. Celkový potenciál se odvíjí od vnější a vnitřní složky potenciálu, kterými disponuje každý hodnocený podnik (Mařík, 2018, s. 74).

„Strategická analýza okolí je proces, pomocí kterého stratégové monitorují okolí firmy a zjištěné skutečnosti vyhodnocují tak, aby v konečné fázi byli schopni určit příležitosti rozvoje strategického charakteru a hrozby, které jednotlivé faktory okolí pro podnik představují“ (Hanzelková a spol., 2017, s. 47).

1.1.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Analýza vnějšího prostředí podniku se soustřeďuje především na objevování nejnovějších vývojových trendů působících ve vnějším prostředí – ve společnosti, v prostředí ekonomiky nebo tržním prostředí, kde podnik působí. Sledované trendy mohou být významným ovlivňujícím faktorem podnikových výsledků a podnik je může využívat v rámci svých strategií. Vnější okolí by podle Hanzelkové a spol. mělo být analyzováno v následujících krocích:

- analýza dosavadního vývoje,
 - vyhodnocení současného stavu a predikce vývoje okolí,
 - ohodnocení významu identifikovaných změn pro další rozvoj podniku
- (Hanzelková a spol., 2017, s. 47).

Pro zpracování analýzy vnějšího prostředí v rámci praktické části této práce byla vybrána SLEPTE analýza a Porterova pětifaktorová analýza. Tyto metody budou podrobněji popsány níže.

SLEPTE analýza

SLEPTE analýza zkoumá vlivy širokého souboru trendů na sledovaný podnik a zaměřuje se na predikci budoucího vývoje. Přestože obvykle můžeme předvídat určitý trend vývoje, není zcela jasné, jaký vliv bude mít na sledovaný podnik. Identifikace vlivů je však pro podnik přínosná z hlediska připravenosti na potenciální budoucí změny. SLEPTE analýza se soustřeďuje na následující faktory:

- **S** (Social) – sociální faktory,
- **L** (Legislative) – legislativní faktory,
- **E** (Economic) – ekonomické faktory,
- **P** (Political) – politické faktory,
- **T** (Technological) – technologické faktory,
- **E** (Ecological) – ekologické faktory (Mallya, 2007, s. 42).

Sociální faktory

V oblasti sociálních faktorů jsou sledovány zejména vlivy mající souvislost se strukturou, demografickým vývojem nebo životním stylem a úrovní obyvatelstva. Sociální faktory mohou mít na jedné straně významný vliv na poptávku po zboží a službách, na straně druhé také na stranu nabídky, konkrétně na podnikavost nebo pracovní motivaci obyvatel (Hanzelková a spol., 2017, s. 53).

Legislativní faktory

V legislativní oblasti má velký význam role státu. Platné zákony, právní normy a vyhlášky mohou významným způsobem ovlivňovat rozhodnutí o budoucím směřování podniku. Do skupiny legislativních faktorů řadíme veškeré regulace podnikání, daňové zákony, právní úpravy pracovních podmínek, vymahatelnost práva a podobně (Mallya, 2007, s. 43).

Ekonomické faktory

Podnikové rozhodování je do jisté míry ovlivněno vývojem makroekonomických trendů. Ekonomické faktory se zabírají stavem ekonomiky, který může být charakterizován mírou ekonomického růstu, výší úrokových měr, mírou inflace nebo směnným kurzem.

Tyto faktory určitým způsobem ovlivňují úspěšnost podniku na trhu, protože vyvolávají rozsah a obsah příležitostí nebo hrozeb postavených před podnik (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 17).

Politické faktory

Politické faktory jsou pro podnik v mnohých případech zdroji příležitostí, v některých však také ohrožení. Každý podnik se s politickými omezeními nějakým způsobem setkává. Nejčastěji sledovanými politickými faktory jsou celková politická situace ve sledovaném státu, dále jeho postoje vůči privátním a zahraničním investicím, externí vztahy nebo politické vlivy různých skupin (Grasseová a spol., 2010, s. 179).

Technologické faktory

Změny v oblasti technologií mohou velmi náhle a dramaticky ovlivnit okolí sledovaného podniku. Předvídatost v oblasti vývoje směrů technického rozvoje může představovat významný faktor úspěšnosti podniku. Do skupiny technologických faktorů řadíme například podporu vlády v oblasti výzkumu, nové vynálezy a objevy, rychlost realizace nových technologií nebo nové technologické aktivity (Grasseová a spol., 2010, s. 180).

Ekologické faktory

V důsledku vyčerpávání dosavadních přírodních zdrojů se ekologické faktory staly v posledních letech významným hybatelem. Ovlivňují výrobní technologie podniků, rozmisťování výrobních jednotek nebo také způsobují zákazy určitých typů výroby. To podnikům může způsobovat komplikace, na druhé straně díky tomu mohou vzniknout i nové podnikatelské příležitosti (Hanzelková, 2017, s. 53).

Porterova pětifaktorová analýza

Porterova pětifaktorová analýza se zabývá postavením podniku v rámci podnikatelského prostředí, ve kterém působí. Model je postaven na předpokladu, že pozice podniku v určitém odvětví je dána působením pěti základních činitelů (Grasseová a spol., 2010, s. 191).

Důležitost jednotlivých faktorů se liší v závislosti na odvětví, ve kterém sledovaný podnik působí. Pětifaktorový systémový rámec má podniku umožnit proniknutí do struktury konkrétního odvětví a pomoci k určení rozhodujících faktorů konkurence v tomto odvětví (Grasseová a spol., 2010, s. 191).

Porterova analýza zahrnuje následující faktory:

- rivalita mezi stávajícími konkurenty,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- vyjednávací síla dodavatelů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- hrozba substitutů (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 48).

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Podniky působící v rámci jednoho trhu spolu soupeří o získání lepší tržní pozice, k čemuž užívají nejrůznějších nástrojů a strategií. Hlavními konkurenčními nástroji podniků jsou cena, kvalita, služby, akce na podporu prodeje nebo reklamní kampaně. Podniky mění skladbu těchto nástrojů v čase tak, aby co nejlépe reagovaly na nové podmínky na trhu a akce soupeřů (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 49).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů se odvíjí od bariér vstupu na daný trh a také od očekávaných reakcí ostatních konkurentů. Pokud trh disponuje pouze nízkými bariérami vstupu, představuje vstup nových konkurentů na tento trh značnou hrozbu. Konkurenti mohou po vstupu do odvětví ovlivňovat ceny nebo množství produktu. Bariéry vstupu představují například úspory z rozsahu, technologie a know-how nebo kapitálová náročnost (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 51-52).

Vyjednávací síla dodavatelů

Dodavatelé mohou prostřednictvím zvyšování cen nebo snižování kvality a kvantity výrobků negativně ovlivňovat výnosnost podniku. Čím výraznější je vyjednávací síla dodavatelů, tím vyšší je jejich vliv. Vyjednávací síla dodavatele je vysoká v případě, že poskytuje jedinečné výrobky nebo pokud výrobek tvoří zásadní vstup pro odběratele (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 53-54).

Vyjednávací síla odběratelů

Stejně jako dodavatelé, mohou i silní zákazníci vytvářet značné konkurenční tlaky a tím způsobit ztráty podniků působících v rámci odvětví. Velká vyjednávací síla na straně kupujících může vést ke zostření konkurenčních vztahů. Je třeba brát v úvahu, do jaké míry je produkt unikátní, v případě standardizovaných produktů může kupující

snadno najít jiného dodavatele a přejít k němu s prakticky nulovými dodatečnými náklady (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 54).

Hrozba substitutů

„Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující v pokušení odvrátit svou přízeň od původního výrobku“ (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50). Hrozba substitučních výrobků je určena relativní výší cen substitutů, jejich diferenciací a náklady na změnu (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 50).

1.1.2 Analýza vnitřního prostředí podniku

Kvalitní podniková strategie musí kromě podmínek daných odvětvím a stavu vnějšího prostředí zohledňovat také vlastní situaci podniku, konkrétně jeho silné a slabé stránky, odvíjející se od schopností a zdrojů podniku. Výchozí bod analýzy vnitřního prostředí by měla představovat klasifikace všech hmotných, nehmotných, finančních a lidských zdrojů podniku (Grasseová a spol., 2010, s. 46).

Metod pro analýzu vnitřního prostředí podniku je více, pro účel této práce byla vybrána metoda McKinseyho 7S modelu, alternativou této metody je například analýza zdrojů nebo analýza schopností podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 73-78).

McKinseyho 7S model

Model 7S byl vytvořen pro lepší pochopení složitostí doprovázejících organizační změny v podniku a měl by sloužit především manažerům. Model byl nazván 7S z toho důvodu, že kalkuluje se sedmi faktory, z nichž první tři patří mezi faktory tvrdé a čtyři zbylé mezi měkké faktory. Pro úspěšnou a efektivní implementaci strategie je nutné, aby vedení podniku kalkulovalo se všemi z těchto faktorů. Jejich výčet je následující:

- **Strategie** (Strategy) – sleduje dosahování vize podniku a jeho reakce na potenciální příležitosti a hrozby v rámci oboru podnikání,
- **Struktura** (Structure) – zabývá se funkční a obsahovou náplní organizačního uspořádání ve smyslu nadřízenosti, podřízenosti, vztahů jednotlivých podnikatelských jednotek apod.,
- **Systémy** (Systems) – každodenní procesy a postupy, sloužící k řízení aktivity podniku, řadíme sem například informační, komunikační nebo inovační systémy,
- **Styl práce vedení** (Style) – věnuje se přístupu managementu podniku k řízení a řešení případných nastalých problémů,

- **Spolupracovníci** (Staff) – tento faktor zahrnuje lidské zdroje podniku, jejich rozvoj, vzájemné vztahy, motivaci nebo funkce,
- **Schopnosti** (Skills) – řeší míru znalostí a kompetencí uvnitř podniku, do úvahy je nutné zařadit i synergické efekty, vyplývající z úrovně organizace práce a řízení,
- **Sdílené hodnoty** (Shared values) – vyjadřují společné základní hodnoty, ideje a principy, které jsou respektovány všemi skupinami, zainteresovanými na úspěchu podniku (Mallya, 2007, s. 73-75).

1.2 Finanční analýza podniku

Finanční analýza představuje formalizovanou metodu sloužící ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Poskytuje informace o výkonnosti podniku a jeho případných nedostatcích, ale také o potenciálních rizicích plynoucích z jeho fungování. Závěry a poznatky získané prostřednictvím finanční analýzy slouží jako podklad pro investiční a finanční rozhodování podniku (Vochozka, 2011, s. 12).

Finanční analýza může být využívána jako zdroj pro další rozhodování nebo posuzování širokým spektrem uživatelů, z tohoto důvodu je tedy při jejím zpracování vhodné zvážit, pro koho je zpracovávána, protože každá zájmová skupina může upřednostňovat jiné informace (Knápková a spol., 2017, s. 17).

I přesto, že pro každou ze zájmových skupin mohou být klíčové odlišné typy informací, lze obecně konstatovat, že bez ohledu na své zaměření mají zájem o sledování následujících aspektů:

- rentability podniku, tj. zajištění přiměřeného zisku z použitého kapitálu,
- platební schopnosti podniku, tj. způsobilost podniku uspokojit své finanční závazky v době jejich splatnosti
- hospodářské a finanční stability, tj. dlouhodobé zabezpečení podnikových finančních závazků a dosahování přiměřené výnosnosti (Grünwald, Holečková, 2007, s. 67).

1.3 Zdroje finanční analýzy

Zpracování finanční analýzy je podmíněno získáním kvalitních a komplexních informací o fungování podniku. Základní zdroj dat o podniku představují jeho účetní výkazy – rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (cash flow), přehled o změnách vlastního kapitálu a příloha účetní uzávěrky. Další informace můžeme nalézt také ve výroční zprávě. Přesnost a vypovídací schopnost výsledků finanční analýzy se odvíjí od kvality získaných informací, z tohoto důvodu by měla být sběru dat a jejich následné přípravě věnována řádná pozornost (Knápková a spol., 2017, s. 18-19).

1.3.1 Rozvaha

Rozvaha je základním účetním výkazem každého podniku podávajícím informace o majetku vlastněném podnikem a zdrojích jeho financování. Je zpravidla sestavována k určitému datu a musí být splněno, že aktiva se rovnají pasivům (Knápková a spol., 2017, s. 24).

Aktiva představují vložené prostředky, které vznikly na základě minulých rozhodnutí představitelů podniku a v budoucnu mají přinést určitý ekonomický efekt. V rámci rozvahy se aktiva třídí do tří podskupin – dlouhodobá aktiva, oběžná aktiva a ostatní aktiva (časové rozlišení) (Vochozka, 2011, s. 14-15).

Pasiva podniku se stejně jako aktiva rozděluje do tří dílčích podskupin, a to – vlastní kapitál, cizí zdroje a časové rozlišení (Vochozka, 2011, s. 16).

1.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty podává informace o dosaženém hospodářském výsledku podniku. Zaznamenává vztah mezi dosaženými výnosy za určité období a náklady spojenými s jejich vytvořením (Vochozka, 2011, s. 17).

Výnosy představují všechny peněžní prostředky získané veškerými činnostmi podniku za určité období bez ohledu na to, zda došlo k jejich inkasu. **Náklady** naopak představují peněžní částky, které byly podnikem v daném účetním období vynaloženy na získání výnosů (Vochozka, 2011, s. 17).

1.3.3 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích zachycuje příjmy a výdaje podniku za sledované období, je žádoucí, aby docházelo k přebytku příjmů nad výdaji. Tento výkaz popisuje nejen vývoj finanční situace podniku, ale především identifikuje příčiny změn této situace. Svým obsahem se zaměřuje na krátkodobý likvidní majetek podniku – peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty (Vochozka, 2011, s. 19).

Za **peněžní prostředky** jsou považovány hotovostní peníze, peněžní prostředky na účtech, včetně případného pasivního zůstatku běžného účtu a peníze na cestě. **Peněžní ekvivalenty** jsou tvořeny krátkodobým likvidním majetkem, který je snadno a rychle směnitelný za předem známý obnos peněžních prostředků. Každá účetní jednotka

si je definuje sama dle svého uvážení, často se mezi ně však řadí krátkodobé pohledávky s lhůtou splatnosti do 3 měsíců nebo obchodovatelné cenné papíry (Knápková a spol., 2017, s. 52).

1.3.4 Srovnatelnost dat

Srovnatelnost údajů finanční analýzy je přímo závislá na obsahu účetních dat podniku. Časová srovnatelnost je zajištěna obecně uznávanými zásadami účetnictví o stálosti používaných metod, na základě kterých nemohou podniky v průběhu roku měnit postupy účtování, způsoby odpisování nebo principy oceňování. Pro získání věrnějšího a pravdivějšího zobrazení skutečného stavu, lze výjimečně takové změny provést na přelomu roku (Sedláček, 2011, s. 11).

Prostorová srovnatelnost účetních dat je mnohem náročnější disciplínou. Jednotlivé podniky mohou odlišnými způsoby využívat prostor, který jim ponechávají účetní právní úpravy. Při porovnávání podniků z různých zemí, je navíc srovnatelnost obtížnější z hlediska odlišných úprav účetnictví v různých státech, ale také legislativy, kultury nebo sociálního prostředí (Sedláček, 2011, s. 11).

1.4 Uživatelé finanční analýzy

O informace spojené s finančním zdravím podniků se zajímají nejen jejich manažeři, nýbrž široké spektrum dalších subjektů, které s daným podnikem nějakým způsobem přicházejí do kontaktu. Uživatele finančních analýz můžeme rozdělit na externí a interní (Kislingerová, 2004, s. 22).

Externími uživateli jsou:

- investoři,
- banky a ostatní věřitelé,
- stát a jeho orgány,
- obchodní partneři,
- konkurence (Kislingerová, 2004, s. 22).

Za interní uživatele jsou považováni:

- manažeři,
- odboráři,
- zaměstnanci (Kislingerová, 2004, s. 22).

Investoři jako poskytovatelé kapitálu vyhledávají zprávy o finanční výkonnosti podniku zejména proto, aby si opatřili dostatečné množství informací pro budoucí rozhodování o potenciálních investicích (Vochozka, 2011, s. 13).

Banky a ostatní věřitelé využívají výsledky finančních analýz především za účelem posouzení finanční stability potenciálního nebo již existujícího dlužníka. Finanční analýza jim slouží jako podklad pro rozhodování o poskytnutí či neposkytnutí úvěru, jeho výši a případně také stanovení podmínek (Kislingerová, 2004, s. 23).

Pro **stát a jeho orgány** je finanční analýza především prostředkem pro kontrolu vykazovaných daní. Informace o podnicích však využívá také pro statistické průzkumy, pro rozhodování o rozdělování finančních výpomocí nebo pro kontrolu podniků se státní účastí (Vochozka, 2011, s. 13).

Obchodní partneři upírají svoji pozornost především ke schopnosti podniku hradit splatné závazky. Hlavními předměty jejich pozornosti jsou solventnost, likvidita a zadluženost. Tyto ukazatele jsou projevem krátkodobého zájmu zákazníků a dodavatelů. Důležitým aspektem je však také hledisko dlouhodobé, které představuje dlouhodobou stabilitu obchodních vztahů (Kislingerová, 2004, s. 23).

Konkurence používá výstupy finanční analýzy k vzájemnému porovnávání s ostatními podniky působícími na trhu (Knápková a spol., 2017, s. 17).

Pro **manažery** tvoří finanční analýza podklad v rámci operativního a strategického rozhodování. Ze své pozice mají také nejlepší přístup k informacím, disponují tedy i informacemi, které nejsou veřejně dostupné, to z nich dělá nejideálnější kandidáty pro zpracování finanční analýzy (Kislingerová, 2004, s. 23).

Zaměstnancům záleží na jistotě jejich zaměstnání a také na stabilitě v mzdové a sociální oblasti. Z těchto důvodů mají zaměstnanci přirozený zájem na prosperitě a také hospodářské a finanční stabilitě podniku, který je zaměstnává (Kislingerová, 2004, s. 24).

Výše uvedený výčet uživatelů finanční analýzy není úplný, existuje spousta dalších zájmových skupin zajímajících se o finanční výsledky podniků. Namátkou můžeme jmenovat daňové poradce, analytiky, makléře i širokou veřejnost (Kislingerová, 2004, s. 24).

1.5 Metody finanční analýzy

Klíčovou součástí realizace finanční analýzy je volba vhodných metod, ta by měla být provedena s ohledem na tato základní kritéria:

- **účelnost** – zvolené metody by měly odpovídat zadanému cíli, je potřeba mít na paměti, že pro každou z firem se nehodí stejná soustava ukazatelů nebo jedna standardizovaná metoda,
- **spolehlivost** – pro dosažení vyšší míry spolehlivosti je třeba co nej kvalitněji využít všechna zkoumaná data,
- **nákladnost** – kvalitní analýza vyžaduje čas a kvalifikovanou práci, to s sebou nese velké množství nákladů, které by však měly být přiměřené jejich návratnosti (Růčková, 2011, s. 40).

Obecně můžeme konstatovat, že čím lepší metody analytik zvolí, tím spolehlivější závěry získá, čímž snižuje riziko případného chybného rozhodnutí a tím také zvyšuje naději na úspěch (Růčková, 2011, s. 40).

Kromě volby vhodných metod pro zpracování finanční analýzy je také důležité si uvědomit, komu jsou její výsledky určeny a podle toho také zpracovat výslednou prezentaci. Pro zadavatele není důležité vědět to, jak k výsledkům došlo, ale spíše vliv těchto výsledků na činnost sledovaného podniku (Růčková, 2011, s. 40).

Metody finanční analýzy jsou nejčastěji členěny na metody **elementární** a **vyšší** metody. Největší rozdíl mezi těmito metodami spočívá zejména v závislosti vyšších metod na hlubších znalostech matematické statistiky a potřebě kvalitního softwarového vybavení (Růčková, 2011, s. 41).

Podle Sedláčka rozlišujeme následující metody finanční analýzy:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů (Sedláček, 2011, s. 10).

1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů

Rozbor absolutních ukazatelů je základním východiskem finanční analýzy, v jehož rámci probíhá analýza majetkové a finanční struktury podniku. Nejčastěji užívanými nástroji jsou analýza trendů (horizontální analýza) a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy daného podniku (vertikální analýza) (Knápková a spol., 2017, s. 65).

Horizontální analýza

Horizontální analýza se zabývá porovnáváním změn jednotlivých položek účetních výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentuální vyjádření k výchozímu roku. Je doporučováno vytvoření dostatečně dlouhé časové řady, čímž můžeme předejít nepřesnostem v interpretaci dosažených výsledků. Analytik by měl uvažovat v širším kontextu a také brát v úvahu prostředí, ve kterém se sledovaný podnik realizuje (Růčková, 2011, s. 43).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

$$\% \text{ změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

Vzorec 1: Horizontální analýza – výpočet absolutní a procentuální změny

Zdroj: (Knápková a spol., 2017, s. 71)

Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje jednotlivé položky účetních výkazů jako procentní podíl k celkové sumě aktiv či pasiv. Tato metoda analytikům umožňuje jednoduchou komparaci účetních výkazů s předchozím obdobím, dále také ulehčuje mezipodnikové srovnávání s konkurenty působícími v rámci stejného oboru podnikání. V rámci této metody dochází k posuzování struktury aktiv i pasiv. Struktura aktiv dodává informace o tom, do čeho podnik investoval a do jaké míry při investicích zohledňoval jejich výnosnost. Struktura pasiv nám naopak ukazuje, z jakých zdrojů byly investice financovány (Růčková, 2011, s. 43-44).

1.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se užívají pro analýzu a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu. Mohou být označovány také jako fondy finančních prostředků, které jsou chápány jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv (Sedláček, 2011, s. 35).

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu je definován jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, které je třeba uhradit do jednoho roku. Tento rozdíl má značný vliv na solventnost podniku. Čistý pracovní kapitál představuje pro podnik určitý finanční polštář, který mu umožňuje pokračovat ve své činnosti i v případě, že nastane nějaká nepříjemná událost, vyžadující vysoký finanční výdej. Velikost tohoto polštáře se odvíjí od obratovosti krátkodobých aktiv podniku, ale také vnějších okolností, těmi jsou například daňová legislativa nebo stabilita trhu (Sedláček, 2011, s. 35-36).

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 21)

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky spočteme jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Nejprísnější modifikace tohoto ukazatele, vyjadřující nejvyšší stupeň likvidity, kalkuluje pouze s hotovostí a penězi na běžných účtech. Výsledná hodnota ukazatele není ovlivněna oceňovacími technikami, nicméně je snadno manipulovatelná z důvodu přesouvání plateb pro okamžik zjišťování likvidity (Sedláček, 2011, s. 38).

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové peněžní prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky}$$

Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 38)

Čistý peněžní majetek

Ukazatel čistého peněžního majetku představuje střední cestu mezi dvěma výše zmíněnými ukazateli likvidity podniku. Při jeho výpočtu se z oběžných aktiv vyloučí zásoby nebo i nelikvidní pohledávky a od takto upravených aktiv se následně odečtou krátkodobé závazky (Sedláček, 2011, s. 38-39).

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky}$$

Vzorec 4: Čistý peněžní majetek

Zdroj: (Sedláček, 2011, s. 39)

1.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele tvoří jeden ze základních nástrojů pro zpracování finanční analýzy. Vychází výhradně z údajů obsažených v účetních výkazech, které jsou dostupné široké veřejnosti. Poměrové ukazatele dávají do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty, případně cash flow (Růčková, 2011, s. 47).

Analýza účetních výkazů prostřednictvím poměrových ukazatelů umožňuje získat základní povědomí o finanční situaci, ve které se podnik nachází. Mezi základní oblasti zkoumané pomocí poměrových ukazatelů patří zadluženost podniku, likvidita podniku, rentabilita podniku a jeho aktivita (Knápková a spol., 2017, s. 87).

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti představují indikátory míry rizika, které podnik čelí při daném poměru cizího a vlastního kapitálu. Podnik musí být schopen hradit své závazky bez ohledu na to, jak se mu daří. Vyšší míra zadluženosti tedy představuje vyšší míru potenciálního rizika pro daný podnik (Knápková a spol., 2017, s. 87).

V reálné ekonomice však není obvyklé, že by k financování veškerých svých aktiv podniky užívaly jen vlastního nebo naopak jen cizího kapitálu. Naopak financování výhradně z cizích zdrojů je vyloučeno z důvodu povinné výše základního kapitálu při zahájení podnikání dané zákonným usnesením. Podniková aktiva jsou tedy zpravidla financována jak z vlastních, tak cizích zdrojů (Růčková, 2011, s. 58).

Celková zadluženost

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti, je označována také jako ukazatel věřitelského rizika nebo debt ratio. Vyšší hodnota tohoto ukazatele představuje vyšší riziko pro věřitele (Růčková, 2011, s. 58). Doporučená hodnota se pohybuje mezi 30 a 60 %, je však nutné zvážit všechna specifika odvětví, ve kterém podnik působí a také jeho úrokovou platební schopnost (Knápková a spol., 2017, s. 88).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 5: Celková zadluženost

(Zdroj: Růčková, 2011, s. 58)

Koeficient samofinancování

Je doplňkovým ukazatelem ukazatele věřitelského rizika, jejich součet by se měl rovnat přibližně 100 %. Udává proporci, v níž jsou aktiva podniku financována penězi jeho vlastníků. Výsledná hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat okolo 50 % (Růčková, 2011, s. 59).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 6: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2011, s. 59)

Úrokové krytí

Ukazatel úrokového krytí podává informaci o tom, kolikrát je zisk podniku vyšší než placené úroky. Udává tedy velikost finančního polštáře, kterým disponují věřitelé. Za doporučenou hodnotu je uváděn trojnásobek a více (Růčková, 2011, s. 59).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

Vzorec 7: Úrokové krytí

(Zdroj: Růčková, 2011, s. 59)

Doba splácení dluhů

Tento ukazatel vyjadřuje časové období, za které je podnik schopen splatit své dluhy vlastními silami prostřednictvím provozního cash flow (Knápková a spol., 2017, s. 90).

Doporučená hranice tohoto ukazatele se nachází v rozmezí 1 až 3,5 roku. Pokud by doba splácení dluhů nedosahovala alespoň hranice jednoho roku, postrádalo by využívání dlouhodobých zdrojů opodstatnění (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 148).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní cash flow}}$$

Vzorec 8: Doba splácení dluhů

(Zdroj: Knápková a spol., 2017, s. 90)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity porovnávají to, čím je možno platit s tím, co je potřeba zaplatit. Likvidita představuje soubor všech potenciálně likvidních prostředků, které má podnik k dispozici pro úhradu splatných závazků (Sedláček, 2011, s. 66). Při konstrukci

ukazatelů se vychází z oběžného majetku uspořádaného z pohledu likvidity od nejméně likvidního (zásoby) přes pohledávky až po nejlikvidnější složku, tvořenou penězi v pokladně. Likviditu tedy rozlišujeme na běžnou, pohotovou a okamžitou (Vochozka, 2011, s. 26-27).

Běžná likvidita

Zahrnuje všechny složky oběžného majetku podniku a měří, kolikrát tato oběžná aktiva pokryjí krátkodobé závazky podniku, respektive kolikrát by podnik byl schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Výsledná hodnota ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 až 2,5 (Vochozka, 2011, s. 27).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 9: Běžná likvidita
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 27)

Pohotová likvidita

Pohotová likvidita ve svém čitateli nekalkuluje s nejméně likvidní složkou oběžných aktiv, tedy zásobami. Díky této skutečnosti je přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát svých krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele by se měla vyskytovat v intervalu 0,7 až 1,0 (Vochozka, 2011, s. 27).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 10: Pohotová likvidita
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 27)

Okamžitá likvidita

Je nejpřesnějším ukazatelem likvidity, protože hodnotí schopnost podniku uhradit krátkodobé závazky v daném okamžiku. Do čitatele ukazatele okamžité likvidity se zahrnují pouze peněžní prostředky, mezi které řadíme peníze v pokladně a na účtu, krátkodobé cenné papíry nebo šeky. Likvidita podniku je zajištěna, pokud se hodnota tohoto ukazatele vyskytuje v rozmezí 0,2 až 0,5 (Vochozka, 2011, s. 27).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 11: Okamžitá likvidita
(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 27).

Ukazatele rentability

Rentabilita představuje měřítko výnosnosti vloženého kapitálu, tvoří tedy hlavním bod zájmu pro akcionáře a potenciální investory. Ukazatele rentability se vyjadřují jako poměr konečného efektu dosaženého podnikatelskou činností ke srovnávací základně a vyjadřují celkovou efektivnost dané činnosti. Ideální hodnoty ukazatelů je složité definovat, jednotlivé hodnoty by však v časové řadě měly mít rostoucí tendenci (Růčková, 2011, s. 51-52).

Rentabilita aktiv (ROA)

ROA tvoří klíčové měřítko rentability, porovnává zisk podniku s celkovým množstvím investovaných aktiv, bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního nebo cizího kapitálu. Nejkomplexnější variantou je varianta využívající v čitateli EBIT, protože nebere v úvahu daňové zatížení podniku a zadlužení. Do čitatele však můžeme dosadit také EAT (Kislingerová, 2004, s. 72-73).

$$ROA = \frac{EBIT}{Aktiva\ celkem}$$

Vzorec 12: Rentabilita aktiv
(Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 73)

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel ROE se těší velké pozornosti akcionářů, společníků a dalších investorů, je jedním z nejdůležitějších ukazatelů, informujících o situaci sledovaného podniku. Vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného akcionářem (Kislingerová, 2004, s. 73).

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 73)

Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb tvoří základní kámen efektivnosti podniku, informující o výši čistého zisku připadajícího na jednu korunu tržeb. Právě tržby představují nejdůležitější položku výnosů u nefinančních podniků (Knápková a spol., 2017, s. 100).

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Vzorec 14: Rentabilita tržeb

(Zdroj: Knápková a spol., 2017, s. 100)

Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)

Bývá označován také jako ukazatel míry zisku. Ukazatel vyjadřuje výnosnost celkového kapitálu vloženého do podnikové činnosti, bez ohledu na skutečnost, zda byl financován z vlastních nebo cizích zdrojů (Sedláček, 2011, s. 56).

$$ROI = \frac{EBIT + \text{Nákladové úroky}}{\text{Celkový kapitál}}$$

Vzorec 15: Rentabilita vloženého kapitálu

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 56)

Ukazatele aktivity

Měří, jakým způsobem podnik nakládá s investovanými finančními prostředky. Každý podnik by se měl pokoušet o nalezení optimálního množství aktiv, které drží. Přebytek aktiv vede ke vzniku zbytečných podnikových nákladů a tím i snižování zisku. V případě nedostatku aktiv se naopak podnik musí vzdávat potenciálně výhodných příležitostí, čímž přichází o výnosy, které by mohl získat (Sedláček, 2011, s. 60).

Obrat celkových aktiv

Ukazatel informuje o celkovém využití aktiv podniku. Udává celkový počet obrátek celkových aktiv za rok. Hodnota ukazatele by měla být co nejvyšší, minimálně by však měl být roven hodnotě 1 (Vochozka, 2011, s. 24).

Pokud jsou aktiva podniku užívána s nižší intenzitou, než počet obrátek stanovený oborovým průměrem, měl by se podnik pokusit o zvýšení tržeb nebo uvažovat o odprodeji některých aktiv (Sedláček, 2011, s. 61).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva celkem}}$$

Vzorec 16: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 61)

Obrat dlouhodobého majetku

Hodnotí efektivnost využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku, pro podnik tvoří důležitý podklad při rozhodování o budoucích investicích. Ukazatel udává kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí v tržby podniku za rok (Kislingerová, 2004, s. 82).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec 17: Obrat dlouhodobého majetku

(Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 83)

Obrat zásob

Obrat zásob poskytuje přehled o tom, kolikrát je každá položka podnikových zásob v průběhu běžného období prodána a znovu naskladněna. Pokud podnik dosahuje vyšší hodnoty ukazatele, než činí průměr, nedisponuje nelikvidními zásobami. Přebytkové zásoby jsou neproduktivní a váží na sebe prostředky, které je nutné profinancovat. To vede ke zvyšování vázanosti podnikového kapitálu, který mu nepřináší žádný výnos (Vochozka, 2011, s. 25).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Zásoby}}$$

Vzorec 18: Obrat zásob

(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 25)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podniku, až do doby jejich spotřeby či do doby jejich prodeje. V případě zásob hotových výrobků a zboží je tento ukazatel rovněž indikátorem likvidity, udává totiž počet dnů, za něž se zásoba přemění na hotovost nebo pohledávku (Vochozka, 2011, s. 25).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 19: Doba obratu zásob

(Zdroj: Vochozka, 2011, s. 25)

Doba obratu pohledávek

Udává počet dnů, během kterých je inkaso peněz za tržby zadrženo v pohledávkách. Po celou tuto dobu je firma nucena čekat na inkasa plateb za již provedené tržby za vyrobené výrobky a služby (Kislingerová, 2004, s. 83). „Čím je doba delší, tím déle poskytuje podnik svým obchodním partnerům bezplatný obchodní úvěr“ (Vochozka, 2011, s. 25).

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 20: Doba splatnosti pohledávek

(Zdroj: Kislingerová, 2004, s. 83)

Doba obratu závazků

Ukazatel informuje o platební morálce podniku vůči jeho dodavatelům, respektive jak dlouho podnik odkládá platbu faktur svým dodavatelům (Sedláček, 2011, s. 63). Aby nedocházelo k narušení finanční stability podniku, měla by doba obratu závazků být vyšší než doba obratu pohledávek (Růčková, 2011, s. 61).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Denní tržby}}$$

Vzorec 21: Doba obratu závazků

(Zdroj: Sedláček, 2011, s. 63)

1.5.4 Analýza soustav ukazatelů

Jednotlivé poměrové ukazatele umožňují posuzování pouze dílčích oblastí finanční situace podniku. Pro získání komplexního pohledu na finanční zdraví podniku užíváme soustav ukazatelů, které již patří ke komplikovanějším metodám finančního rozboru podniku. Obvykle jsou sestavovány jako souhrn ukazatelů majících největší vliv na finanční situaci podniku. Tyto ukazatele jsou posléze shrnuty do jediné veličiny, vyjadřující souhrnnou charakteristiku finanční situace sledovaného podniku (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 181).

Bankrotní modely

Vycházejí ze skutečnosti, že každý podnik ohrožený bankrotem vykazuje příznaky, které jsou pro bankrot typické, již nějaký čas před touto událostí. Bankrotní modely tedy slouží k předpovědi finančních problémů podniku nebo dokonce k predikci bankrotu v dohledné době (Růčková, 2011, s. 72).

V rámci této práce budou představeny a posléze použity Altmanův model a Index Bankrotu.

Altmanův model Z-Score

Záměrem původního Altmanova modelu bylo získání jednoduché metody odlišení podniků, kterým reálně hrozí bankrot, od těch bankrotem neohrožených. Autor zpočátku kalkuloval s dvaadvaceti potenciálními indikátory finančního selhání, pomocí následné diskriminační analýzy vybral pět ukazatelů, které tyto dvě skupiny podniků nejvíce odlišovaly. Tyto ukazatele pokrývají tyto oblasti podniku: likviditu, rentabilitu, finanční strukturu, solventnost a aktivitu (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 207).

Protože podnik, na který bude tento model aplikován, není obchodovatelný na burze, bude použit upravený tzv. ZETA model. Jeho podoba je následující:

$$X_1 = \text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_4 = \text{Účetní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Cizí zdroje}$$

$$X_5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

$$\mathbf{Z - Score (ZETA) = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,420 X_4 + 0,998 X_5}$$

Vzorec 22: Altmanův model Z-Score (ZETA)

(Zdroj: Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 211)

Hodnota Z-Score vyšší než 2,70 svědčí o uspokojivé finanční situaci sledovaného podniku. Hodnoty Z-Score nižší než 1,23 dosahují podniky náchylné k bankrotu, tato skutečnost tedy signalizuje ohrožení vážnými finančními problémy. Pokud se výsledná hodnota modelu pohybuje v intervalu od 2,70 do 1,20, nemůžeme další vývoj finanční situace podniku jednoznačně předpovědět (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 211).

Index bankrotu

Index bankrotu byl sestaven v roce 2013 Režňákovou a Karasem, působícími v rámci Ústavu financí Fakulty podnikatelské v rámci VUT v Brně. Model byl vytvořen na základě dat podniků působících v rámci zpracovatelského průmyslu v letech 2007-2010. Rovnice modelu kombinuje metody lineární diskriminační analýzy a Box-Coxovy transformace proměnných. Podoba rovnice byla nejprve navržena pro použití v české měně, později však byla vyvinuta i verze pro aplikaci v eurech. Rovnice modelu obsahuje pouze jednu absolutní proměnnou, proto je měna jednotlivých indikátorů pro výpočet klíčová (Karas a Režňáková, 2013, s. 520).

$$IB = -11,8356(X_1 + 0,9306)^{-0,4949} + 9,9934(X_2 + 1,1965)^{-1,4560} + 10,9205 (X_3)^{0,0765}$$

Vzorec 23: Index bankrotu

(Zdroj: Karas a Režňáková, 2014, s. 989)

Jednotlivé proměnné rovnice můžeme vyjádřit následovně:

$$X_1 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$$

$$X_2 = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Tržby}$$

$$X_3 = \text{Celková aktiva} \text{ (Karas a Režňáková, 2014, s. 989).}$$

Pokud je hodnota Indexu bankrotu vyšší než 23,826, značí to skutečnost, že podnik je aktivní. Naopak pokud této hodnoty nedosáhne, hodnota indexu je tedy nižší než 23,826, vypovídá to o předurčení podniku k bankrotu. Model na zkoumaném vzorku podniků z let 2007 až 2010 dosáhl spolehlivosti okolo 93 % (Karas a Režňáková, 2014, s. 989).

Bonitní modely

Bonitní modely se věnují diagnostice finančního zdraví podniku a umožňují srovnání s jinými podniky. Cílem bonitních modelů je dosažení jasného stanoviska, zda se sledovaný podnik člení mezi dobré či špatné (Růčková, 2011, s. 72). Pro účel této práce byly zvoleny Index Bonity a Aspekt Global Rating.

Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating je bonitním modelem sestaveným pro české prostředí, odráží situaci českých podniků v podmínkách tuzemské ekonomiky. Je zkonstruován na základě vybraných poměrových ukazatelů, hodnotících jednotlivé oblasti finanční situace podniku, a to rentabilitu, zadluženost, aktivitu, likviditu a produktivitu. Neobsahuje žádné kvalitativní charakteristiky, přestože se řadí mezi ratingové modely. Výsledná známka podniku se odvíjí od sloučení zjištěných hodnot jednotlivých ukazatelů. Model obsahuje jak základní poměrové ukazatele, tak ukazatele vytvořené čistě pro jeho účely (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 265).

Tabulka 1: Aspekt Global Rating – vzorce pro výpočet

Ukazatel	Mez		Vzorec pro výpočet
	Dolní	Horní	
Provozní marže	-0,5	2	$(\text{Provozní VH} + \text{Odpisy}) / \text{Tržby z prodeje výrobků a služeb}$
ROE	-0,5	2	$\text{VH za běžné období} / \text{Vlastní kapitál}$
Krytí odpisů	0	2	$(\text{Provozní VH} + \text{Odpisy}) / \text{Odpisy}$
Pohotovná likvidita	0	1	$(\text{Krátkodobý finanční majetek} + (\text{Krátkodobé pohledávky} \times 0,7)) / \text{Krátkodobé závazky}$
Kvóta vlastního kapitálu	0	1,5	$\text{Vlastní kapitál} / \text{Aktiva celkem}$
Provozní rentabilita aktiv	-0,3	1	$(\text{Provozní VH} + \text{Odpisy}) / \text{Aktiva celkem}$
Obrat celkových aktiv	0	0,5	$\text{Tržby z prodeje výrobků a služeb} / \text{Aktiva celkem}$

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 266)

Pro konečné hodnocení je využíváno devítibodové stupnice, které má podobu hodnocení vydávaného ratingovými agenturami. Jednotlivé stupně finančního zdraví podniku jsou označovány písmeny (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 265).

Stupnici hodnocení finanční situace můžeme vidět v níže umístěné tabulce č. 2.

Tabulka 2: Aspekt Global Rating – hodnoticí stupnice

Dolní mez	Horní mez	Známka	Slovní zhodnocení
8,5	10	AAA	Hospodaření podniku je optimální a blíží se ideálnímu stavu.
7	8,5	AA	Podnik disponuje silným finančním zdravím a jeho hospodaření na velmi dobré úrovni.
5,75	7	A	Podnik je finančně zdravý a jeho činnost je stabilní, nemá však rezervy v rentabilitě a likviditě.
4,75	5,75	BBB	Činnost podniku je stabilní a průměrná.
4	4,75	BB	Podnik hospodaří průměrně, ale jeho finanční zdraví má rezervy.
3,25	4	B	V činnosti podniku se vyskytují problémy a rezervy, které je třeba pečlivě monitorovat.
2,5	3,25	CCC	Hospodaření podniku je podprůměrné, rentabilita i likvidita vyžadují ozdravení.
1,5	2,5	CC	Hospodaření podniku je na špatné úrovni a disponuje krátkodobými i dlouhodobými problémy.
0	1,5	C	Podnik se nachází na pokraji bankrotu, čelí rizikům a trpí častými krizemi.

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčková, Jindřichovská, s. 266)

Kralickův Quick Test

Model pracuje s ukazateli charakterizujícími čtyři nejvýznamnější stránky finanční situace podniku, a to stabilitu, rentabilitu, likviditu a hospodářský výsledek. Za každou z těchto oblastí je do finální podoby zahrnut ten ukazatel, který nejméně podléhá eventuálním rušivým jevům. Společným aspektem všech obsažených dílčích ukazatelů je fakt, že vycházejí z informací obsažených v rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Celkové hodnocení bonity podniku odpovídá průměrné známce ze všech ukazatelů. Jelikož je možné obsažené ukazatele rozčlenit do dvou skupin, je možné hodnotit také situaci v každé oblasti samostatně (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 253-254).

V níže umístěné tabulce č. 3 můžeme pozorovat vzorce pro výpočet dílčích ukazatelů Kralickova Quicktestu a hodnotící stupnici.

Tabulka 3: Kralickův Quicktest – hodnotící stupnice

Ukazatele finanční stability	Vzorec pro výpočet	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
R1	Vlastní kapitál / Aktiva celkem	0,3 a více	4
		0,2-0,3	3
		0,1-0,2	2
		0,0-0,1	1
		0	0
R2	Cizí zdroje – Peněžní prostředky / Cash flow	3 a méně	4
		3,0-5,0	3
		5,0-12,0	2
		12,0-30,0	1
		30 a více	0
Ukazatele rentability	Vzorec pro výpočet	Hodnota ukazatele	Bodové hodnocení
R3	EBIT / Aktiva celkem	0,15 a více	4
		0,12-0,15	3
		0,08-0,12	2
		0,00-0,08	1
		0,0 a méně	0
R4	Cash flow / Výkony	0,1 a více	4
		0,08-0,1	3
		0,05-0,08	2
		0,00-0,05	1
		0,00 a méně	0

(Zdroj: vlastní zpracování dle Kubíčková, Jindřichovská, s. 254)

Dosažení výsledné hodnoty přesahující 3 svědčí o tom, že sledovaný podnik je bonitní a nachází se v dobré finanční situaci. Naopak výsledná hodnota Kralickova Quicktestu, která je nižší než 1, vypovídá o výskytu značných problémů ve finančním hospodaření.

Interval od 1 do 3 pak představuje „šedou zónu“, kdy není možné finanční situaci podniku jednoznačně popsat (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 255).

1.6 Benchmarking

Benchmarking představuje trvalý a dlouhodobý proces spočívající ve sledování a porovnávání výsledků podniku s výsledky konkurence. Předmětem pozornosti jsou kvalita a efektivnost činností realizovaných jinými podniky (Jakubíková, 2013, s. 153).

„Benchmarking se neomezuje pouze na bezprostřední konkurenci nebo na rámec daného odvětví či tržního segmentu, ale představuje výběr a porovnávání vhodných myšlenek, metod či přístupů, které jsou pro daný podnik použitelné, a to ve smyslu zvýšení vlastní výkonnosti, efektivnosti nebo kvality“ (Jakubíková, 2013, s. 153).

1.7 Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy

Cílem analýzy SWOT je zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, majících vliv na strategické postavení podniku v rámci trhu. SWOT analýza všechny tyto faktory prolíná a následně analyzuje ve vzájemných souvislostech. Název analýzy je odvozen od počátečních písmen anglických slov:

- **S** (Strenghts) – představují skutečnosti, přinášející výhody nejen podniku, ale také jeho zákazníkům,
- **W** (Weaknesses) – registrují ty věci, které podnik nedělá dobře nebo ty, ve kterých si konkurenti vedou lépe,
- **O** (Opportunities) – skutečnosti, mající vliv na zvýšení poptávky nebo na lepší uspokojení zákazníků, které přináší podniku úspěch,
- **T** (Threats) – zaznamenávají ty skutečnosti, trendy nebo události, které mohou snižovat poptávku nebo vést k nespokojenosti zákazníků (Jakubíková, 2013, s. 129).

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V této kapitole práce bude nejprve krátce představen sledovaný podnik LUCIS s.r.o. a následně dojde k aplikaci jednotlivých metod strategické a finanční analýzy. Na závěr bude zpracována syntéza výsledků provedených analýz s využitím SWOT analýzy.

2.1 Základní identifikační údaje podniku

Obchodní jméno:	LUCIS s.r.o. (dále jen LUCIS)
Sídlo společnosti:	Nová 147/14, 661 41 Popůvky
Zapsána:	Obchodní rejstřík Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 34571
Datum zápisu:	26. července 1999
Předmět podnikání:	Výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Výroba obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Identifikační číslo:	255 70 731
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál:	3 000 000 Kč
Jednatelé:	Lubomír Čejka, Jaromír Širůček (VEŘEJNÝ REJSTŘÍK A SBÍRKA LISTIN, 2015)



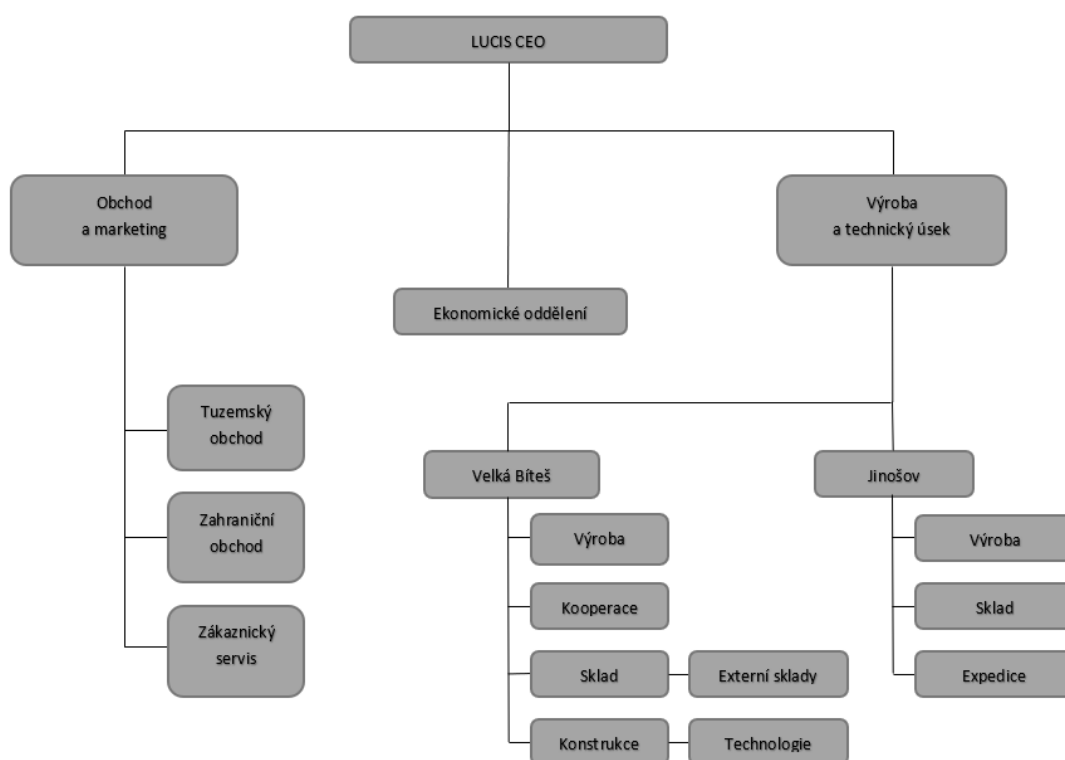
Obrázek 1: Logo společnosti
(Zdroj: LUCIS, 2021)

2.2 Charakteristika podniku

LUCIS je českým podnikem vyrábějícím svítidla, který se za dobu své existence zařadil mezi renomované výrobce interiérového osvětlení. Hodnotový řetězec podniku je postaven na prvotřídní produkci českého původu, týmové práci zaměstnaneckého kolektivu, moderním nadčasovém autorském designu a v neposlední řadě také na rozsáhlém sortimentu výrobků se širokými možnostmi využití (LUCIS, 2021).

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura je podrobněji popsána v rámci analýzy vnitřního prostředí podniku metodou McKinseyho modelu 7S.



Obrázek 2: Organizační struktura LUCIS

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.2.2 Produktové portfolio

Svítidla podniku LUCIS jsou zákazníkům dostupná v mnoha výkonových i rozměrových provedeních, které lze na základě domluvy přizpůsobit přesným požadavkům konkrétního zákazníka. Produktová řada obsahuje momentálně nejpopulárnější LED řešení svítidel, ale také klasické světelné zdroje (LUCIS, 2021).

Hlavním prvkem velké části produktového portfolio podniku je ručně foukané opálové sklo, jehož opracovávání je prováděno ve spolupráci s předními českými skláři, mistry svého oboru. LUCIS se však přizpůsobuje také nejmodernějším trendům v rámci trhu, který tvoří svítidla s plastovými stínítky z polyethylénu (PE) a polymethylmethakrylátu (PMMA) (LUCIS, 2021).

Produktové portfolio podniku LUCIS lze na základě zvolených kritérií rozdělit do tří skupin. Z hlediska materiálu, ze kterého jsou produkty vyráběny, můžeme nabídku členit následovně:

- skleněná svítidla,
- plastová svítidla,
- hliníková svítidla (LUCIS, 2021).

Svítidla vyráběné podnikem LUCIS se liší také způsobem využití či instalace, dělení je následovné:

- závěsná svítidla,
- stropní svítidla,
- nástěnná svítidla,
- stolní svítidla,
- stojanová svítidla (LUCIS, 2021).

Posledním hlediskem produktového portfolio je použitá technologie svícení, v tomto ohledu se nabídka podniku dělí na:

- LED svítidla,
- žárovková svítidla (LUCIS, 2021).

Níže jsou představeny některé z produktů z nejnovějšího podnikového katalogu LUCIS 2020–2022.



Obrázek 3: Závěsné svítidlo PALA, katalog LUCIS 2020-2022
(Zdroj: LUCIS, 2021)



Obrázek 4: Stolní svítidlo OMNIA, katalog LUCIS 2020-2022
(Zdroj: LUCIS, 2021)

2.2.3 Mezinárodní aspekt podnikání

LUCIS směřuje velkou část své produkce na zahraniční trhy, proto bude v této části představena struktura obratu podniku v závislosti na cílových zemích. Dále bude rozebrán podíl domácího a zahraničních trhů na prodejkách podniku, teritoriální struktura nákupů podniku, formy vstupu na mezinárodní trhy a zákazníci.

Teritoriální struktura obratu podniku v roce 2019

V níže umístěné tabulce č. 4 můžeme vidět, že drtivá většina produkce LUCIS směřuje do členských států Evropské unie (81,17 %). Dalšími významnými odběrateli jsou také subjekty ze Švýcarska (7,21 %) a Norska (3,71 %). Z tzv. třetích zemí bylo v roce 2019 nejvýznamnějším odbytištěm Rusko (6,73 %), podnik však svoji produkci v tomto roce směřoval také do Jordánska (0,20 %) nebo na Nový Zéland (0,98 %).

Tabulka 4: Teritoriální struktura obratu podniku - 2019

Teritoriální struktura obratu - 2019	Podíl
Země EU	81,17 %
Norsko	3,71 %
Švýcarsko	7,21 %
Třetí země	7,91 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku)

Vývoj prodejků na domácím trhu a zahraničních trzích

Více než polovina produkce LUCIS směřovala po celé sledované období na zahraniční trhy, jak dokládá níže umístěná tabulka č. 5, porovnávající podíl zahraničních trhů a tuzemského trhu na prodejkách podniku.

Tabulka 5: Vývoj prodejků podniku

Vývoj prodejků podniku	2015	2016	2017	2018	2019
Česká republika (v %)	47,4	46,3	40,9	48,9	49,4
Zahraničí (v %)	52,6	53,7	59,1	51,1	50,6

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku)

Teritoriální struktura nákupů podniku

Strategie LUCIS je založena na dodávání produktů nejvyšší kvality, z tohoto důvodu podnik nakupuje komponenty pro jejich výrobu výhradně od osvědčených evropských

dodavatelů. Sklo, plastové a hliníkové komponenty podnik, s výjimkou mimořádných situací, získává od českých dodavatelů. V případě elektrických komponentů však LUCIS využívá výhradně služeb zahraničních dodavatelů.

Formy vstupu na mezinárodní trhy a koneční zákazníci

LUCIS nejčastěji vstupuje do prostředí zahraničních trhů prostřednictvím obchodního zastoupení. Zastupující subjekty se v převážné většině zabývají návrhy interiérů a dodávkami osvětlení. Obchodní vztahy podniku tedy v drtivé většině fungují na bázi B2B. V roce 2020 tvořilo B2B zhruba 95 % prodeje LUCIS, zbytek obchodů probíhal na principu B2C.

2.3 Strategická analýza podniku

Následující kapitola této práce bude obsahovat analýzu vnějšího a vnitřního prostředí sledovaného podniku. Nejprve bude provedena analýza vnějšího prostředí, pro jejíž zpracování byly vybrány metody SLEPTE analýzy a Porterovy pětifaktorové analýzy. Faktory vnitřního prostředí podniku budou rozebrány prostřednictvím McKinseyho 7S modelu.

2.3.1 Analýza vnějšího prostředí podniku

Jak již bylo zmíněno výše, pro analýzu podnikového okolí byly zvoleny metody analýzy SLEPTE a Porterovy pětifaktorové analýzy.

SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE bere v potaz celkem šest faktorů obecného okolí podniku, těmi jsou faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické (Mallya, 2007, s. 42). Analýza bude vztažena jak k podmínkám v České republice, jakožto zemi, kde sledovaný podnik sídlí, tak k podmínkám zemí, kde realizuje největší objem svých prodejů.

Sociální faktory

Mezi základní sociální faktory je řazena velikost populace, její pohlavní, věková a vzdělanostní skladba a dále také zvyklosti a kultury. LUCIS v rámci svých provozoven zaměstnává jak muže, tak ženy a snaží se tak o naplňování Strategie genderové rovnosti Evropské unie (Evropa, 2021). Vývoj velikosti populace České republiky zaznamenává

dlouhodobě vzestupný trend, k 30. září 2020 je na základě dat Českého statistického úřadu evidováno 10 707 839 obyvatel (ČSÚ, 2021). V níže umístěné tabulce č. 6 můžeme pozorovat vývoj populace v předchozích letech.

Tabulka 6: Vývoj populace v České republice

Vývoj populace/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Počet obyvatel	10 542 942	10 565 284	10 589 526	10 626 430	10 669 324

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Podnik by ve své budoucí činnosti mohl být ovlivněn klesajícím trendem počtu obyvatel v produktivním věku, což by mohlo do značné míry ztěžovat shánění nové pracovní síly. Počet obyvatel České republiky spadající do této skupiny neustále klesá. Tabulka č. 7 je obohacena o odhad velikosti této skupiny obyvatelstva v roce 2050, kdy by produktivní obyvatelstvo mělo představovat pouze něco přes polovinu populace České republiky.

Tabulka 7: Vývoj věkové struktury populace v České republice

Věkové složení/rok	2015	2016	2017	2018	2019	2050 (odhad)
0-14 let (v %)	15,20	15,40	15,60	15,70	15,90	14,80
15-64 let (v %)	67,00	66,30	65,60	65,10	64,50	56,50
65 let a více (v %)	17,80	18,30	18,80	19,20	19,60	28,60

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Dalším neopomenutelným sociálním faktorem je vzdělanost obyvatelstva. Podíl vysokoškolsky vzdělaných obyvatel se od roku 2015 neustále zvyšoval, až v roce 2019 došlo k poklesu o 0,2 procenta na hodnotu 19,20 %. Podíl obyvatel České republiky, kteří mají vyšší než základní vzdělání, byl ve všech sledovaných letech vyšší než 85 %. Stále větší množství lidí se v dnešní době snaží vyhýbat manuální práci a jednou z cest, jak se jí vyhnout, je právě dosažení vyšší úrovně vzdělání, které rozšiřuje možnosti pracovního uplatnění v rámci trhu práce. Pro LUCIS, stejně jako pro ostatní podniky zabývající se výrobou, může tento vývoj v budoucnu představovat značný problém se sháněním kvalifikované pracovní síly. Podstatná část pracovníků podniku je totiž zaměstnána v rámci výrobního oddělení, které není pracovně atraktivní pro kandidáty s vyšším dosaženým vzděláním.

Strukturu obyvatelstva České republiky na základě dosaženého vzdělání můžeme vidět v níže umístěné tabulce č. 8.

Tabulka 8: Struktura populace dle dosaženého vzdělání

Vzdělanost populace/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Celkový počet vzdělaných	8 935 700	8 928 700	8 929 200	8 941 800	8 963 500
Bez vzdělání, nezjištěno (v %)	0,20	0,20	0,10	0,10	0,20
Základní (v %)	14,00	13,80	13,50	13,50	13,50
Střední bez maturity (v %)	34,10	33,90	33,20	32,60	33,10
Střední s maturitou (v %)	33,90	33,70	34,00	34,40	34,00
Vysokoškolské (v %)	17,80	18,50	19,10	19,40	19,20

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Legislativní faktory

Každý podnik je ovlivňován legislativními faktory, jejichž neoddělitelnou částí jsou také faktory politické, které však budou popsány v následující části SLEPTE analýzy. Neodmyslitelnou součástí legislativních faktorů jsou zákony, vyhlášky a jiné právní formy, které jsou veškeré podnikatelské subjekty povinny dodržovat.

LUCIS je právní formou společností s ručením omezeným, z čehož vyplývá jeho povinnost řídit se při svém podnikání zákonem č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích, upravující základní vztahy. Dalšími platnými právními normami, kterými je sledovaný podnik ovlivňován jsou:

- zákon č. 89/2012 Sb. občanský zákoník,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce,
- zákon č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví,
- zákon č. 16/1993 Sb. o dani silniční,
- zákon č. 338/1992 Sb. o dani z nemovitých věcí,
- zákon č. 17/1992 Sb. o životním prostředí.

Výrobní podniky, mezi které se řadí i LUCIS, se musí řídit také Zákonem o technických požadavcích na výrobky č. 22/1997 Sb., upravujícím způsob stanovování technických požadavků na výrobky. Zmíněný zákon mimo jiné definuje také české technické normy, označované jako ČSN. Tuto certifikaci výrobků uděluje Elektrotechnický zkušební úřad.

Tento úřad uděluje také certifikační značku ENEC, značící shodu výrobku s evropskými normami EN, kterou musí být označeny všechny elektrické výrobky vyvážené do zahraničí. Českou obdobou této značky je licence ESČ.

Dalšími licencemi, kterých LUCIS využívá pro své výrobky jsou CE a EMC. Licence CE potvrzuje, že výrobek splňuje legislativní požadavky Evropské unie a umožňuje volný pohyb výrobků v rámci evropského trhu. EMC deklaruje provedení zkoušky elektromagnetické kompatibility výrobku (EZÚ, 2021).

Ekonomické faktory

Ekonomickými faktory ovlivňujícími činnost sledovaného podniku LUCIS jsou hrubý domácí produkt, vývoj mezd a směnného kurzu, vývoj inflace a vývoj nezaměstnanosti. Některé ze zmíněných faktorů budou vztaženy nejen k České republice, jakožto zemi, odkud podnik pochází, ale také k Jihomoravskému kraji, kde sídlí jeho provozy.

Klíčovým ukazatelem vývoje ekonomiky je hrubý domácí produkt, představující souhrn všech statků a služeb nově vytvořených na určitém území za dané období. Vývoj hrubého domácího produktu České republiky svědčí o průběžném vývoji naší ekonomiky a stabilitě. Jak je patrné z níže umístěné tabulky č. 9, hrubý domácí produkt vykazoval po celé sledované období stabilní růst. Je však třeba zmínit, že v důsledku koronavirové pandemie je mezi lety 2019 a 2020 očekáván více než pětiprocentní pokles tohoto ukazatele (ČSÚ, 2021).

Tabulka 9: Vývoj nominálního HDP České republiky

HDP/rok	2015	2016	2017	2018	2019
HDP (mld. Kč)	4 596	4 768	5 047	5 324	5 652

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

LUCIS se všemi svými zahraničními obchodními partnery obchoduje v eurech, z tohoto důvodu je pro něj naprosto klíčovým faktorem vývoj směnného kurzu CZK/EUR. Katalogové ceny podnik určuje tak, aby byl v průběhu roku chráněn proti případným výrazným výkyvům směnného kurzu, které by mohly mít zásadní vliv na jeho finanční stabilitu. Směnný kurz CZK/EUR se ve sledovaném období pohyboval v rozmezí od 25,60 do 27,30, průměrná hodnota kurzu pak činila 26,38.

Tabulka 10: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR

Směnný kurz	2015	2016	2017	2018	2019
CZK/EUR	27,30	27,00	26,30	25,60	25,70

(Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstvo financí ČR)

Je třeba zmínit, že na hodnoty směnného kurzu CZK/EUR měly v části sledovaného období vliv intervence České národní banky. Centrální banka České republiky začala měnu intervenovat v roce 2013 s cílem udržení směnného kurzu na hranici 27 CZK/EUR, čímž se Česká republika zařadila do režimu řízeného plovoucího kurzu. Cílem tohoto opatření byla podpora ekonomického růstu, spotřeby a exportu českých podniků. Intervence byly zrušeny v roce 2017, kdy se začal snižovat jejich ekonomický význam v důsledku přirozeného posilování koruny, tento trend pokračoval i v následujících letech. Výjimkou je pouze rok 2019, kdy koruna oproti předešlému roku lehce oslabila. V roce 2020 činila hodnota průměrného směnného kurzu CZK/EUR 26,44, což signalizuje oslabení naší měny vůči euru.

Inflace v České republice mezi lety 2015 a 2017 rostla, v roce 2017 došlo dokonce k více jak trojnásobnému zvýšení oproti předchozímu roku (2016). V následujícím roce (2018) naopak došlo k poklesu o 0,4 procentního bodu, díky čemuž se hodnota inflace blížila inflačnímu cíli České národní banky, činícímu 2 %. V loňském roce (2020) zaznamenala česká ekonomika nejvyšší míru inflace od roku 2012, když činila 3,2 %. K tomuto faktu přispěly zejména stoupající ceny bydlení a potravin (ČSÚ, 2021).

Tabulka 11: Vývoj inflace v České republice

Vývoj inflace	2015	2016	2017	2018	2019
Inflace (v %)	0,30	0,70	2,50	2,10	2,80

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Průměrná hrubá měsíční mzda se v České republice v posledním analyzovaném roce 2019 pohybovala na hranici 34 111 Kč. Ve třetím čtvrtletí roku 2020, který však již není součástí analýzy, činila tato mzda 35 402 Kč. I přes průběh koronavirové krize tedy pokračuje růst průměrných mezd. V následující tabulce č. 12 můžeme vidět také hodnoty průměrné mzdy v rámci Jihomoravského kraje, které s výjimkou roku 2017 zaznamenávaly taktéž vzestupný trend.

Tabulka 12: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a Jihomoravském kraji

Průměrná hrubá mzda	2015	2016	2017	2018	2019
ČR celkem (v Kč)	26 591	27 764	29 638	32 051	34 111
JM kraj (v Kč)	25 725	26 813	28 677	30 874	32 821

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Posledním ze zkoumaných ekonomických faktorů je obecná míra nezaměstnanosti vyjadřující podíl počtu nezaměstnaných na celkové pracovní síle. Ukazatel vykazoval po celé sledované klesající trend jak v celonárodním měřítku, tak v Jihomoravském kraji. Přesné hodnoty ukazatele v jednotlivých letech můžeme vidět v tabulce č. 13.

Tabulka 13: Obecná míra nezaměstnanosti v %

Nezaměstnanost	2015	2016	2017	2018	2019
ČR celkem (v %)	5,00	4,00	2,90	2,20	2,00
JM kraj (v %)	5,00	3,90	3,30	2,60	2,10

(Zdroj: vlastní zpracování dle Český statistický úřad)

Jak již bylo uvedeno v předešlých odstavcích, česká ekonomika je nyní sužována pandemií v důsledku onemocnění COVID-19 a celoplošnými nařízeními přijatými za účelem boje proti této nemoci. Je tedy velkým otazníkem, jak hluboké následky s sebou tato krize ponese.

Následky této krize se zatím na ekonomice výrazněji neprojevily, protože dotčení podnikatelé zatím dostávají pomocnou ruku od státu ve formě kompenzačních příspěvků. Tato podpora však nebude a ani nemůže trvat do nekonečna, budoucnost je tak nejistá. Českou republiku sice krize postihla po letech konjunktury, ale neustálé prodlužování této situace může znamenat velké problémy, a to nejen pro tuzemskou ekonomiku.

Nejvýznamnějším obchodním partnerem podle obrátu bylo pro LUCIS v roce 2019 Německo. Německá ekonomika se stejně jako ekonomiky ostatních států potýká s následky epidemie koronaviru, v roce 2020 poklesl její hrubý domácí produkt meziročně o 5 %. Úvodní měsíce letošního roku se tak ještě nejspíše ponesou ve znamení slabší výkonnosti ekonomik jednotlivých států, tedy i Německa. V průběhu druhého či třetího čtvrtletí by se však již měl začít projevovat příznivý efekt postupné vakcinace obyvatelstva, což by mohlo přispět k postupnému ožívování ekonomiky. Prodeje podniku LUCIS by tak neměly být dlouhodobě ohroženy (Kurzy, 2021).

Politické faktory

Politické faktory mohou významným způsobem ovlivňovat podnikatelské prostředí. Politická scéna v České republice je v posledních letech poměrně nestabilní. Dochází k časté obměně ministrů a také k nejružnějším politickým skandálům, což nenahrává důvěře v politické prostředí.

Momentálním předsedou vlády je Andrej Babiš, který byl pověřen jejím sestavením na základě vítězství hnutí ANO v parlamentních volbách v roce 2017. Koaličním partnerem hnutí ANO ve vládě je ČSSD. Tato dvě politická uskupení nedisponují ústavní většinou, a tak jsou při svých rozhodnutích závislá na opozičních stranách.

Současná vláda se maximální měrou snaží o podporu exportu a efektivní využívání dotací z Evropské unie. V tomto ohledu je třeba zmínit, že příjmy plynoucí z členství České republiky v Evropské unii výrazně převyšují výdaje. Evropská unie se však chystá ke snížení dotací pro Českou republiku, za což může postupný rozvoj naší republiky a tím pádem směřování podpory méně rozvinutým státům, ale také četné skandály spojené s čerpáním těchto dotací.

Stát se také snaží o podporu tuzemských podnikatelů na mezinárodních trzích, což dokazuje existence několika organizací, kterými jsou Česká exportní banka, a.s., Czech Trade nebo Exportní garanční a pojišťovací společnost, vytvořených právě pro tento účel. Podnik se i přes své zaměření na vývoz v současné době neúčastní žádných exportních programů.

LUCIS velkou část své produkce exportuje do zahraničí, proto je pro něj důležité sledovat vztahy a obchodní dohody mezi Českou republikou a ostatními státy. V souvislosti se vstupem České republiky do Evropské Unie v roce 2004, a s ním spojeným bezbariérovým přístupem na její vnitřní trh, ubylo českým podnikům byrokracie. Nejvýznamnější obchodní partneři podniku LUCIS povětšinou pochází právě ze zemí Evropské unie, a proto šlo i v jeho případě o významný milník. Umožnění vstupu na společný evropský trh otevřelo pro podnik další trhy, čímž narostly exportní příležitosti. Došlo také k odstranění cel a kvót nebo harmonizaci rozdílných technických předpisů (Euroskop, 2021).

Podnik má však důležité partnery i ze zemí mimo Evropskou unii. Prvním z nich je Švýcarsko, které spolupracuje s Evropskou unií zejména na základě bilaterálních

dohod. V roce 1999 došlo na základě odmítnutí spolupráce s Evropskou unií ve švýcarském referendu ke vzniku balíčku smluv, který upravuje volný pohyb osob, snižuje technické obchodní bariéry a přispívá tak k rozvoji obchodu mezi oběma stranami. V roce 2004 byly podepsány další dohody, upravující podíl výdajů Švýcarska na ekonomickou a sociální kohezi v rámci Evropské unie (Euroskop, 2021).

Dalším významným trhem mimo EU je pro LUCIS Norsko, které s Evropskou unií spolupracuje v mnoha oblastech a je dokonce členem Schengenského prostoru. Norsku je na základě Dohody o evropském hospodářském prostoru umožněn volný pohyb osob, zboží, služeb a kapitálu v teritoriu všech zúčastněných zemí, těmi jsou v podstatě všechny členské státy Evropské unie, včetně České republiky (Euroskop, 2021).

Posledním trhem podniku mimo Evropskou unii stojícím za zmínku je Velká Británie. Obchodní dohody mezi touto zemí a Evropskou unií jsou velice aktuálním tématem, z důvodu ukončení členství Velké Británie v únoru 2020. Od 1. ledna 2021 platí mezi Evropskou unií a Velkou Británií provizorní Dohoda o obchodu a spolupráci (Euractiv, 2021).

Technologické faktory

V dnešní době dochází ke stále rychlejšímu rozvoji technologií, a tedy i technickému pokroku. LUCIS je tedy pro zachování své pozice v rámci konkurenčního prostředí nucen sledovat nejnovější trendy, které následně zohledňuje v rámci své produktové nabídky.

Jedním z hlavních indikátorů technologického pokroku státu je úroveň výzkumu a vývoje, vypovídající o konkurenceschopnosti dané země v porovnání s ostatními státy. V níže umístěné tabulce č. 14 můžeme vidět porovnání výdajů na výzkum a vývoj v České republice a Německu, kde sídlí největší zahraniční konkurent podniku. Dále je tabulka obohacena o vývoj těchto výdajů v Polsku, Rakousku a na Slovensku.

Tabulka 14: Výdaje na vědu a výzkum vyjádřené v % z HDP

Výdaje na vědu a výzkum	2015	2016	2017	2018
ČR (v %)	1,93	1,68	1,79	1,93
Německo (v %)	2,91	2,92	3,04	3,09
Polsko (v %)	1,00	0,96	1,03	1,21
Slovensko (v %)	1,17	0,79	0,88	0,83
Rakousko (v %)	3,05	3,13	3,05	3,17

(Zdroj: vlastní zpracování dle WorldBank)

Z tabulky je patrné, že Česká republika do této oblasti neinvestuje takové prostředky jako Německo nebo Rakousko, tyto státy však patří mezi nejrozvinutější na světě. V porovnání s postsocialistickými státy si už Česká republika stojí relativně dobře, když její výdaje na výzkum a vývoj v procentech z hrubého domácího produktu ve všech sledovaných letech převyšovaly investice těchto států.

LUCIS není svým rozsahem podnikem, který by v rámci své činnosti mohl provozovat vlastní oddělení vědy a výzkumu. Aplikaci nových pracovních postupů, metod, technologií a materiálů má na starost oddělení konstrukce. Pokud podnik zvažuje určité inovace a s tím spojený nákup nových technologií do svého výrobního provozu, obrací se zpravidla na osvědčené dodavatele, se kterými spolupracuje dlouhodobě.

Nejaktuálnějším trendem v oblasti svítidel jsou v současné době svítidla s technologií LED, která si již za dobu své existence prošla několika fázemi vývoje. Produktová nabídka podniku je v závislosti na technologických novinkách průběžně inovována, v současné době podnik pracuje na digitálním ovládání těchto druhů svítidel a ovládání pomocí Bluetooth. U nejnovějších svítidlech je také samozřejmostí možnost jejich zapojení do systému inteligentní domácnosti – SMART house. Pracovníci podniku jsou také průběžně školeni, aby měli dostatečný přehled o aktuálních novinkách.

Nesmíme také opomenout účast podniku na výstavách a veletrzích, které taktéž přispívají k získání přehledu o aktuálních trendech a výrobcích konkurence. LUCIS se každoročně účastní veletrhu Light + Building, který je jedním z nejvýznamnějších veletrhů v oblasti osvětlovací techniky na světě (LUCIS, 2021).

Ekologické faktory

Role ekologie se v posledních letech stává stále významnější. Legislativa České republiky obsahuje několik zákonů, nařízení a vyhlášek věnujících se ekologickým aspektům, velký vliv na tuto faktorovou oblast měl také vstup do Evropské unie, který znamenal zpřísnění některých limitů.

V rámci oboru, ve kterém LUCIS působí, představuje největší ekologický problém likvidace zářivek a žárovek. Používání těchto zdrojů je spojeno s platbou recyklačních poplatků za jejich užívání, po ukončení jejich životnosti jsou odváženy do sběrných míst. Evropská unie se svou činností snaží o omezování klasických vláknových žárovek, které je prakticky nemožné recyklovat. Kromě tohoto typu žárovek jsou na trhu dostupné také

úsporné žárovky a zářivky. Tyto zdroje však obsahují rtuť, a proto taktéž představují relativně vysokou ekologickou zátěž.

V současné době jsou nejvíce oblíbeny LED žárovky, neobsahující žádné nebezpečné látky. Tento typ žárovek je také většinou možné recyklovat a z důvodu jeho menších rozměrů dochází k redukci materiálu spotřebovávaného pro výrobu obalů. Neopomenutelným argumentem pro užívání těchto typů žárovek je také jejich vysoká energetická účinnost.

Samozřejmostí v této oblasti je dnes také třídění odpadu a dohled na jeho správnou likvidaci. Podnik vyráběná svítidla přepravuje na recyklovatelných paletách a balí je také do recyklovatelných papírových obalů. Při jejich uvádění na trh se LUCIS musí řídit Zákonem č. 477/2001 Sb. o obalech. V naplňování právních úkonů spojených s tímto zákonem podniku pomáhá společnost EKO-KOM, zajišťující třídění a likvidaci těchto obalů za předem smluvených podmínek.

Na podobném principu funguje také systém EKOLAMP, starající se o sběr a recyklaci použitých osvětlovacích zařízení. Díky tomu podnik splňuje také povinnosti vycházející ze Zákona o odpadech č. 185/2001 Sb.

Porterova pětifaktorová analýza

Porterova pětifaktorová analýza uvažuje pět oblastí vnějšího okolí podniku, a to – rivalitu mezi stávajícími konkurenty, hrozbu vstupu nových konkurentů, vyjednávací sílu dodavatelů a odběratelů a hrozbu substitutů.

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

Klientela podniku je z větší části tvořena zákazníky ze zahraničí, značnou část však tvoří také zákazníci tuzemští. LUCIS tedy v rámci svého oboru působnosti čelí konkurenci jak v rámci České republiky, tak i v zahraničí. Podnik má svoji konkurenční výhodu postavenou na strategii diferenciací svých produktů, dalšími významnými konkurenčními faktory jsou jeho dlouholetá historie a tradice.

Při výrobě svítidel značky LUCIS je kladen velký důraz na dosahování jejich nejvyšší kvality a současně na zachování originálního, moderního a nadčasového autorského designu. Strategie diferenciací podniku od ostatních konkurentů lze pozorovat také v šíři jeho produktové řady, jejímu neustálému zdokonalování a přizpůsobování nejnovějším trendům v rámci trhu se svítidly.

Největším konkurentem v rámci tuzemského trhu je společnost OSMONT s.r.o. Tato společnost byla založena v roce 1991 a sídlí nedaleko Jihlavy, disponuje velmi podobnou strukturou produktového portfolia a stejně jako LUCIS nabízí ručně foukaná třívrstvá opálová skla. Vzhledem k faktu, že produkce podniku LUCIS směřuje z velké části na zahraniční trhy, které jsou poměrně rozsáhlé, nepředstavuje OSMONT s.r.o. pro podnik výraznější hrozbu. O vzájemném vztahu těchto podniků lze konstatovat, že jsou poměrně férové (OSMONT, 2021).

V prostředí zahraničních trhů je největším konkurentem společnost Bega Limburg, sídlící v Německu. Tato společnost byla založena již v roce 1945, sortiment společnosti se prolíná s produktovou řadou podniku LUCIS, německý konkurent však vyrábí také historická světla (Bega, 2021).

Jak již bylo zmíněno výše, trh svítidel je poměrně široký a stále nabízí velké množství příležitostí, které svědčí o jeho budoucí perspektivě. Dokladem o úspěšnosti podniku LUCIS v rámci konkurenčního boje je udržení jeho stálých, a především získávání nových zákazníků. Z těchto důvodů nepředstavují konkurenti výraznější hrozbu pro podnik a jeho působení.

Hrozba vstupu nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurenčních podniků do odvětví není značná, ale je třeba ji uvažovat. Konkurenční situace na trhu svítidel je poměrně neproměnlivá, stále je však potřeba počítat s příchodem potenciálního konkurenta, který může přijít s inovativními nápady.

Podnikání v rámci tohoto trhu je spojeno s poměrně vysokými vstupními výdaji na provozování této činnosti. Nově vstupující podnik musí získat spolehlivé dodavatele, kvalifikované zaměstnance a v neposlední řadě know-how, což s sebou nese velkou časovou náročnost.

Další potíží pro nově vstupující subjekt může být sestavení samotného produktového portfolia, se kterým jsou spojeny metody a postupy výroby nebo také služby spojené s prodejem či reklamami výrobků. Potenciální zákazníci také dávají při svém rozhodování přednost již zavedeným podnikům, za které mluví jejich historie a tradice.

Z výše uvedeného vyplývá, že vstup na trh se svítidly je relativně náročný, to však nezaručuje, že na trh nemůže vstoupit nový konkurent. Trh se svítidly je však poměrně rozsáhlý a existence podniku LUCIS by tedy novými konkurenty neměla být ohrožena.

Tuto skutečnost dokládá také fakt, že LUCIS se dříve ve velké míře zaměřoval na výrobu chodbových svítidel pro bytové domy, v této oblasti však z hlediska ceny nemohl dále čelit levnějším svítidlům dováženým z asijských zemí. Podnik tak částečně transformoval svoje portfolio a změnil cílový tržní segment.

Vyjednávací síla dodavatelů

S dodavateli hlavních komponentů má LUCIS navázány dlouhodobé a pevné vztahy, které jsou založeny na vzájemné důvěře a dobré zkušenosti, díky těmto skutečnostem podnik dostává od svých dodavatelů výhodnější ceny, než kdyby oslovoval případné nové dodavatele. Je však třeba zmínit, že objemy nákupů podniku nejsou až tak velké, což nenahrává jeho vyjednávací síle. Diktování ceny je tak pro LUCIS složité.

Nákup začíná poptáním jednotlivých materiálových komponentů pro výrobu u různých dodavatelů, následně dojde k porovnání jednotlivých nabídek a výsledných cen dodávek na základě odebíraného množství, posléze dochází k výběru nejlepšího dodavatele. Při příjmu takto objednaného materiálu dochází ke kontrole kvality dodaných komponentů, představitelé podniku také porovnávají výslednou cenu s předběžně dohodnutou cenou.

Jediným tuzemským dodavatelem skleněných stínidel zůstala po ukončení činnosti ostatních českých sklářských podniků Sklárna Janštejn. Pro nasycení veškeré poptávky těchto komponentů je v některých případech LUCIS nucen odebírat také od polské sklárny Biaglass, slovinských nebo italských dodavatelů.

V oblasti plastových stínidel je největším českým dodavatelem společnost Koplast sídlící nedaleko Brna, podnik má však i další dodavatele těchto komponentů, zejména v Itálii. Elektrokomponenty podnik odebírá od většího počtu společností, namátkou můžeme jmenovat rakouský Tridonic, finský Casambi nebo polský Vossloh-Schwabe.

Hutní materiál podniku dodává společnost Feron, spojovací materiál pak společnost Bufab. Dodavateli kartonů jsou například Litobal nebo Raphia. Všichni tito dodavatelé pochází z tuzemska. Některý dílčí materiál však LUCIS musí objednávat v zahraničí, jako tomu je v případě některých specifických druhů kabelů či objímek. Dodavateli těchto

komponentů jsou namátkou německý Padberg & Kampschulte-Perle nebo italský E.M.C. Colosio.

Podnik využívá také outsourcingu, kdy především u kovových dílů, které si sám vyrábí, dochází k povrchovým úpravám prostřednictvím externích řemeslníků (lakování, zinkování apod.).

Dopravu objednaného materiálu si LUCIS pro kratší vzdálenosti zajišťuje samostatně prostřednictvím vlastní dodávky s řidičem. V případě objednávky komponentů od vzdálenějších dodavatelů, je doprava zajišťována samotným dodavatelem nebo si podnik objednává externího dopravce. LUCIS v těchto případech využívá služeb společností Geis, Dachser nebo Toptrans. Výběr konkrétního dopravce probíhá na základě nejvýhodnější nabídky z hlediska ceny a dodací doby.

Vyjednávací síla odběratelů

Podnik si za dobu své existence vybudoval velice dobré jméno, což mu umožňuje stanovovat relativně vysoké ceny svých výrobků. Stálí odběratelé podniku důvěřují, protože vědí, že vyšší cena je opodstatněná vysokou kvalitou výrobků. Odběrateli svítidel LUCIS nejsou v drtivé většině koncoví zákazníci (fyzické osoby), těm v loňském roce směřovalo pouze 5 % produkce podniku.

Klientela podniku LUCIS se mírně liší v závislosti na trhu. V rámci zahraničních trhů podnik dodává svítidla především obchodním společnostem, které se zaměřují na návrhy interiérů a dodávky svítidel s tím spojené. Největšími tuzemskými odběrateli jsou developerské společnosti, stavební firmy nebo velkoobchody s elektromateriálem.

Svítidla LUCIS jsou dodávána do mnoha zemí světa, většina produkce však směřuje do evropských států. Nejvýznamnějšími trhy v rámci Evropské unie jsou Rakousko, Německo, země Beneluxu a Maďarsko. Mimo státy Evropské unie jsou významnými odběrateli výrobků podniku také společnosti z Norska, Švýcarska nebo Velké Británie. Z mimoevropských zástupců mezi prodejci podniku lze jmenovat Nový Zéland nebo Rusko.

Standardní dodací doba od okamžiku přijetí objednávky je 3 až 4 týdny. V případě atypických svítidel, která si mohou zákazníci podniku sami nakonfigurovat, se může dodací lhůta v důsledku vyšší náročnosti výroby prodloužit. Obecně lze říct, že z důvodu

větší univerzálnosti a menšího potřebného množství komponentů, je dodací doba žárovkových svítidel kratší než u svítidel s LED technologií.

Podnik se snaží maximální měrou vyjít vstříc svým stálým odběratelům, zakázky pro ně jsou většinou zpracovávány prioritně. Podnik se však zároveň snaží vyhovět všem, a tak nedochází k problémům s pozdním dodáním objednávek běžným odběratelům. Při odběru většího množství výrobků podnik poskytuje svým odběratelům slevu, odvíjející se od délky partnerství a odebíraného množství.

Hrozba substitutů

Jak již bylo zmíněno v předešlých částech této analýzy, produktové portfolio podniku je velmi diferencované, a proto je velmi náročné najít odpovídající substitut. LUCIS svým odběratelům umožňuje výrobu svítidel přímo na míru, zákazníci si je tedy mohou upravovat dle svých požadavků. Jako substituty můžeme uvažovat žárovková a LED svítidla. Podnik však nabízí obě z těchto variant, v posledních letech se stávají stále větším fenoménem LED svítidla, k čemuž napomáhá také legislativa omezující používání žárovek. Také v případě stínidel lze hovořit o substitutech, ta podnik nabízí ve skleněném nebo plastovém provedení. V této oblasti se do módy stále více dostává plastová varianta.

Podnik se svůj sortiment snaží neustále přizpůsobovat nejnovějším trendům. Každé dva roky vydává katalog, který obsahuje nové typy svítidel s nejnovějšími technologiemi. V současné době podnik upíná své síly především do zlepšování LED svítidel, kde jsou nyní trendem digitální systémy ovládání nebo ovládání pomocí Bluetooth.

Hlavní nebezpečí pro podnik tedy představuje příchod nových technologií, které by včas nezachytil nebo by byly příliš nákladné na to, aby je podnik mohl aplikovat a nechal by si tak utéct konkurenci. Nastání takové situace je ale velmi málo pravděpodobné, už z toho důvodu, že podnik neustále sleduje aktuální trendy v rámci svého oboru.

2.3.2 Analýza vnitřního prostředí

Pro účel analýzy vnitřního prostředí podniku v rámci této práce byl vybrán McKinseyho 7S model. Zdroji dat pro provedení analýzy vnitřního prostředí podniku byly zejména rozhovory se zaměstnanci a podnikové materiály. Alternativními metodami umožňujícími hodnocení vnitřního prostředí jsou analýza zdrojů nebo analýza schopností podniku (Sedláčková, Buchta, 2006, s. 73-78).

McKinseyho 7S model

Jak již vypovídá název, model zahrnuje sedm vzájemně závislých faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl práce vedení, spolupracovníci, schopnosti a sdílené hodnoty (Mallya, 2007, s. 73).

Strategie

Hlavním cílem podniku LUCIS je dodávat svým zákazníkům technicky vyspělé produkty nejvyšší kvality, vyrobené v České republice, jejichž signaturním prvkem je moderní nadčasový design. Kromě výše zmíněného je také kladen velký důraz na homogenitu osvětlení a vysoké světelné výkony svítidel.

Podnik si také zakládá na vytváření silných vztahů se svými odběrateli za účelem dosažení vzájemné spokojenosti a důvěry. LUCIS má v úmyslu upevňovat a neustále posilovat svoji pozici v rámci trhů, na kterých působí. Toho chce docílit jednak prostřednictvím neustálého inovování svého produktového portfolia, ale také rozšiřováním své nabídky. Při návrzích nových produktů podnik spolupracuje s mladými českými designéry, kteří přináší nová materiálová a tvarová řešení. Na základě této spolupráce zařadil podnik v posledních letech do své produktové řady svítidla s využitím akrylátového skla, nerezů nebo textilií.

Pro udržení inovativnosti svých svítidel se LUCIS snaží spolupracovat s akademickým sektorem. Studenti předposledních či posledních ročníků technických oborů mohou v podniku zpracovávat svoji diplomovou práci a po ukončení studia v něm případně setrvat. Touto cestou se podniku v minulosti povedlo do svých řad přivést několik nových zaměstnanců. V minulém roce však podnik chtěl tímto způsobem rozšířit tým světelných techniků, ale nepodařilo se mu najít žádného zájemce. Na tuto skutečnost mohl mít značný vliv fakt, že světelní technici podniku sídlí v areálu ve Velké Bíteši, která svou polohou nejspíše není pro absolventy atraktivní.

Výroba svítidel LUCIS je uskutečňována v dílnách předních českých sklářů, čímž se podnik snaží o zachování a rozvoj tradice českého sklářství. Podniku záleží také na stálém růstu profesních schopností svých zaměstnanců, zároveň se snaží o vytváření vhodných podmínek pro dosahování vysoké úrovně jejich pracovního nasazení.

Struktura

LUCIS je z pohledu počtu zaměstnanců relativně malým podnikem, a proto je v něm uplatňována funkcionální organizační struktura. V čele podniku stojí výkonný ředitel, který dohlíží na čtyři podřízená oddělení. Obchodní a marketingové oddělení sídlí v Brně, výrobní a ekonomické oddělení pak ve Velké Bíteši. Každé ze zmíněných oddělení má své vedoucí pracovníky, kteří nesou odpovědnost za jejich chod, velké množství pravomocí a odpovědnosti tedy leží mimo vrcholové vedení podniku.

Typickým prvkem funkcionální organizační struktury je občasný střet příkazů od jednotlivých vedoucích pracovníků, což patří mezi její největší nevýhody. Vzhledem k faktu, že podnik v tomto formátu funguje prakticky od počátku své činnosti, dokážou se vedoucí pracovníci v problémových situacích shodnout. V současných podmínkách nemá smysl uvažovat o složitější organizační struktuře, ta by mohla najít své opodstatnění pouze v případě budoucího rozrůstání podniku.

Systémy

Používání informačních systémů v rámci podnikatelské činnosti se v poslední dekádě stalo samozřejmostí u většiny podniků, jinak je tomu v případě LUCIS. Komunikace se zákazníky probíhá nejčastěji prostřednictvím telefonních hovorů nebo e-mailů. K vyřizování emailové korespondence je využívána aplikace MS Outlook. Z důvodu nemožnosti osobního setkávání s odběrateli v průběhu koronavirové pandemie, našly své opodstatnění také aplikace umožňující pořádání videokonferencí např. Microsoft Teams nebo Zoom. Neformální komunikace mezi zaměstnanci probíhá kromě osobního setkávání, telefonních hovorů a e-mailů také prostřednictvím platformy Skype. Podnik disponuje také vlastními webovými stránkami, kde je široké veřejnosti dostupná jeho kompletní nabídka.

Pro řízení celkového chodu a zdrojů podnik využívá ERP systém Byznys B6 od předního českého dodavatele informačních systémů společnosti Solitea. Každý zaměstnanec má v rámci své pozice umožněn přístup do určitého modulu tohoto systému, jehož

vlastnosti plně korespondují s potřebami pracovníka a požadavky na danou pracovní pozici. LUCIS má zakoupené moduly například pro oblast lidských zdrojů, fakturace, mezd nebo skladového hospodářství. Tento systém v současných podmínkách plně vyhovuje potřebám podniku a nemá tedy smysl uvažovat o přechodu k jinému typu systému. Veškerá podniková data jsou uchovávána na externích pevných discích.

Oddělení vývoje a konstrukce, spadající v podnikové struktuře pod oddělení výroby, pracuje se strojírenskými systémy 3D CAD od společnosti SOLIDWORKS, které slouží pro navrhování modelů svítidel a jejich grafické zobrazování. Světelní technici dále užívají systému Dialux a AutoCAD. Zpracovávání návrhů a následný tisk etiket s čárovými kódy je uskutečňováno prostřednictvím programu Codesoft 10.

Styl práce vedení

V rámci řízení podniku LUCIS uplatňuje demokratický styl, pouze ve výjimečných situacích dochází k využívání direktivního stylu. Strategická rozhodnutí o podnikovém směřování jsou v plné kompetenci vrcholového vedení podniku, v rámci nižších úrovní řízení je však poměrně častá delegace pravomocí, a tak se i zaměstnancům z těchto vrstev dostává určitých rozhodovacích kompetencí. Za konečná rozhodnutí však nesou odpovědnost vedoucí pracovníci jednotlivých úseků, kteří jsou otevření ke případné diskusi a výměně názorů se svými podřízenými. Ti mají možnost své názory a návrhy prezentovat v rámci pravidelných porad.

Podniku se již v minulosti vyplatilo poskytování prostoru pro seberealizaci svým zaměstnancům, ti se mu za to posléze odvděčili inovativními myšlenkami, které podnik posouvají kupředu. LUCIS má také zájem na zlepšování schopností a dovedností svých zaměstnanců a snaží se je v tom plně podporovat.

Spolupracovníci

LUCIS uplatňuje především demokratický styl řízení, má tedy zájem o projevoování názorů zaměstnanců, kteří tak mají možnost aktivně ovlivňovat podnikové dění. Podnik tedy na trhu práce shání především kvalifikované pracovníky, kteří jsou ochotni dále rozvíjet své profesní znalosti a budou oddaní své práci pro něj.

Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení podniku působí v organizaci delší dobu, a tak velmi dobře znají motivační zázemí, preference a sklony svých zaměstnanců. To vytváří základ pro zvyšování produktivity zaměstnanců, efektivnosti jejich práce a osobní

spokojenosti. Fluktuace zaměstnanců v podniku je velmi nízká, což vede k větší sounáležitosti a lepším vztahům v rámci pracovního kolektivu.

Z hlediska dalšího rozvoje podniku se LUCIS soustřeďuje také na podporu růstu dovedností svých zaměstnanců. Pracovníci oddělení vývoje pravidelně absolvují školení zaměřující se na posílení znalostí ohledně technologických novinek, získané informace následně předávají zaměstnancům ostatních oddělení podniku.

LUCIS si zakládá také na jazykových schopnostech svých zaměstnanců, které jsou posilovány prostřednictvím pravidelné výuky probíhající každý týden přímo v budově podniku.

Velký problém v této oblasti představuje rostoucí věk zaměstnanců výroby ve Velké Bíteši. Dříve či později bude muset podnik v rámci tohoto provozu provést generační obměnu zaměstnanců, protože většina z nich je v podniku zaměstnána od počátku jeho existence a začíná se tedy blížit hranici důchodového věku.

Schopnosti

V čele podnikového vedení stojí tým dvou manažerů, kteří díky svému dlouholetému působení v oboru disponují bohatými zkušenostmi. Podnik se snaží pracovat i na výchově kariérně mladších kolegů, které se snaží zapojovat do rozhodování a řízení. To přispívá k jejich větší zainteresovanosti a motivaci.

LUCIS klade velký důraz na zastupitelnost pracovních pozic, pro případ neočekávaných událostí. Podnik má předešlou zkušenost se situací, kdy na delší dobu přišel zcela nečekaně o jednoho z důležitých pracovníků a poté složitě hledal náhradu. V důsledku této situace došlo k ohrožení včasných dodávek odběratelům, které by mohlo mít nedozírné následky.

Tato situace byla pro podnik velkým ponaučením a nyní se snaží, aby na každou pozici měl alespoň dva zaměstnance, kteří se jsou v případě vzniklého problému schopni zastoupit. Dále byl také vypracován souhrn úkonů, které vedou zaměstnance k úspěšnému splnění konkrétního úkolu. Tento souhrn šetří čas školícího pracovníka, přispěl k menší chybovosti a také ke zkrácení časového úseku potřebného k osvojení dané pracovní pozice.

Podnik se také snaží o neustálé proškolení svých zaměstnanců, aby neustále zvyšoval jejich dovednosti. Samozřejmostí jsou jazyková školení anglického a německého jazyka,

kdy lektor jednou týdně dochází vyučovat přímo do budovy podniku, zaměstnanci tak nejsou nuceni nikam docházet. Dále pracovníci absolvují pravidelná školení v rámci oborů, ve kterých pro podnik pracují.

Sdílené hodnoty

LUCIS lze s lehkou nadsázkou označit jako rodinný podnik. Většina zaměstnanců výrobního oddělení sídlícího ve Velké Bíteši je také občany této obce nebo pochází z blízkého okolí. Tyto faktory, včetně nízké fluktuace a dlouhodobého působení pracovníků v podniku, nahrávají vzniku velmi silných vztahů, které přerůstají brány výrobního závodu.

Díky demokratickému způsobu řízení jsou vedoucí pracovníci svým podřízeným ochotni naslouchat, zaměstnanci se díky tomu cítí být pevnou součástí podniku, což pozitivně ovlivňuje charakter podnikové kultury. Ten přispívá k větší obětavosti zaměstnanců a tím pádem i ke zvyšování výkonnosti celého podniku.

Základními hodnotami, kterých se podnik snaží společně se svými zaměstnanci dosahovat, jsou především kvalita, design a originalita vyráběných svítidel, která mají být chápána jako významná funkční a estetická součást interiérů. Hlavní vizí majitelů podniku je zachování a rozvíjení tradice českého sklářství s cílem vyrábět vysoce kvalitní výrobky s českým původem.

2.4 Finanční analýza podniku

V této části práce bude prostřednictvím metod finanční analýzy posouzena finanční situace sledovaného podniku LUCIS. Výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů za období 2015-2019 budou porovnány a následně okomentovány.

Pro komplexní posouzení finanční kondice podniku budou použity metody analýzy absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Tyto metody budou následně doplněny aplikováním soustav ukazatelů, konkrétně pak bonitních a bankrotních modelů.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů byla provedena pomocí metod horizontální a vertikální analýzy.

Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza se soustřeďuje na roční změny jednotlivých položek účetních výkazů, nejprve bude provedena analýza aktiv a následně pasiv. Výsledné hodnoty jsou vyjádřeny v absolutní a procentuální podobě.

Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv – absolutní změna (v tis. Kč)

Horizontální analýza aktiv – v tis. Kč	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	-1 600	1 422	-400	482
Dlouhodobý majetek	159	-1 035	-331	-823
Dlouhodobý nehmotný majetek	9	-35	0	160
Dlouhodobý hmotný majetek	150	-1 000	-331	-983
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
Oběžná aktiva	-2 305	2 516	599	1 408
Zásoby	1 182	37	-828	-27
Pohledávky	-2 961	155	1 856	-488
Peněžní prostředky	-526	2 324	-429	1 923
Časové rozlišení	546	-59	-668	-103

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv – procentuální změna

Horizontální analýza aktiv – v %	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA CELKEM	-3,96	3,67	-1,00	1,21
Dlouhodobý majetek	1,08	-6,95	-2,39	-6,09
Dlouhodobý nehmotný majetek	34,62	-100,00	0,00	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	1,08	-7,09	-2,53	-7,70
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00
Oběžná aktiva	-9,09	10,91	2,34	5,38
Zásoby	11,41	0,32	-7,15	-0,25
Pohledávky	-32,69	2,54	29,69	-6,02
Peněžní prostředky	-8,84	42,87	-5,54	26,28
Časové rozlišení	192,25	-7,11	-86,64	-100,00

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Hodnota celkového majetku podniku LUCIS byla po celé sledované období relativně stálá. Největší změny byly zaznamenány mezi lety 2015 a 2016, kdy došlo k poklesu majetku podniku o 3,96 %, tato změna však byla zažehnána v roce 2017, kdy celkový majetek podniku zaznamenal nárůst o 3,67 % oproti předešlému roku (2016). Zmíněné výkyvy však byly vzhledem k celkové hodnotě majetku podniku zanedbatelné. Celková aktiva podniku LUCIS dosahovala ke konci analyzovaného období hodnoty 40 271 tis. Kč.

V případě dlouhodobých aktiv byl zaznamenán pouze jediný nárůst, a to v roce 2016, když jejich hodnota meziročně vzrostla o 1,08 %, tedy o 159 tis. Kč. Od roku 2017 už sledujeme klesající trend hodnoty dlouhodobého majetku, když nejvyšší změna proběhla právě roce 2017, kdy dlouhodobá aktiva podniku LUCIS poklesla meziročně o 1 035 tis. Kč, tedy o 6,95 %.

Dlouhodobý nehmotný majetek podniku měl po celé analyzované období naprosto zanedbatelný podíl na celkových aktivech podniku. V letech 2017 a 2018 podnik dokonce nedisponoval žádným dlouhodobým nehmotným majetkem. V posledním sledovaném roce (2019) už však podnik v rámci své rozvahy evidoval tento typ majetku v hodnotě 160 tis. Kč.

V případě dlouhodobého hmotného majetku došlo k jedinému nárůstu jeho hodnoty v roce 2016, když došlo k jejímu meziročnímu zvýšení o 150 tis. Kč, tedy o 1,08 %.

Od roku 2017 již docházelo ke konstantnímu poklesu dlouhodobého hmotného majetku podniku, jeho hodnota v posledním sledovaném roce (2019) činila 11 783 tis. Kč.

Oběžná aktiva podniku LUCIS zaznamenala ve sledovaném období jediný pokles, když se v roce 2016 snížila o 2 305 tis. Kč, tedy o 9,09 % oproti předchozímu roku. Hned v následujícím roce však došlo k nejvýraznějšímu nárůstu oběžného majetku, jehož hodnota se meziročně zvýšila o 10,91 %, na hodnotu 25 571 tis. Kč. Trend růstu této části aktiv podniku pokračoval i v následujících letech, když se jeho hodnota v roce 2019 zastavila na 27 578 tis. Kč.

Zásoby podniku po celé sledované období kolísaly, výkyvy však nebyly významné. Největší nárůst zásob byl zaznamenán v roce 2016, kdy se oproti předchozímu roku (2015) zvýšil o 11,41 %, tedy o 1 182 tis. Kč. V následujícím roce (2017) se zásoby podniku opět nepatrně zvýšily. Od roku 2018 však docházelo k jejich poklesu, když v posledním sledovaném roce (2019) činila hodnota zásob podniku LUCIS 10 720 tis. Kč.

Výrazné změny byly evidovány u pohledávek podniku. Mezi lety 2015 a 2016 u nich byla zaznamenána největší meziroční změna v rámci všech složek podnikových aktiv, když došlo k jejich snížení o 2 961 tis. Kč, procentuálně pak o 32,69 %. V letech 2017 a 2018 docházelo k jejich opětovnému nárůstu a v roce 2018 nastal nejvyšší růst této složky aktiv, když se pohledávky podniku meziročně zvýšily o 1 856 tis. Kč. V posledním sledovaném roce (2019) pohledávky lehce poklesly, když jejich hodnota byla 7 619 tis. Kč.

Stejně jako pohledávky, vykazovaly také peněžní prostředky kolísavý trend. Nejvyšší meziroční nárůst nastal mezi lety 2016 a 2017, kdy se peněžní prostředky podniku zvýšily o 2 324 tis. Kč na hodnotu 7 745 tis. Kč. V následujícím roce (2018) byl evidován lehký pokles hodnoty této položky, aby v roce 2019 došlo k jejímu opětovnému nárůstu na 9 239 tis. Kč. Časové rozlišení aktiv představovalo po celé sledované období velmi nízké hodnoty, v roce 2019 nebyla u této složky dokonce evidována žádná hodnota.

Horizontální analýza pasiv

V této části práce bude provedena horizontální analýza pasiv, jejíž výsledky jsou v absolutní a procentuální podobě znázorněna v níže umístěných tabulkách č. 17 a č. 18.

Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč)

Horizontální analýza pasiv – v tis. Kč	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	-1 600	1 422	-400	482
Vlastní kapitál	-235	3 332	284	451
Základní kapitál	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
VH minulých let	2 376	1 236	391	284
VH běžného účetního období	-2 611	2 096	-107	167
Cizí zdroje	-1 077	-1 886	90	31
Závazky	-1 077	-1 886	90	31
Krátkodobé závazky	-877	-1 886	-513	-67
Časové rozlišení	-288	-24	-171	98

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka 18: Horizontální analýza pasiv – procentuální změna

Horizontální analýza pasiv – v %	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA CELKEM	-3,96	3,67	-1,00	1,21
Vlastní kapitál	-0,71	10,21	0,79	1,24
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Fondy ze zisku	0,00	0,00	0,00	0,00
VH minulých let	9,23	4,40	1,33	0,95
VH běžného účetního období	-67,87	169,58	-3,21	5,18
Cizí zdroje	-16,84	-35,46	2,62	0,88
Závazky	-16,84	-35,46	2,62	0,88
Krátkodobé závazky	-14,15	-35,46	-14,94	-2,29
Časové rozlišení	-26,52	-3,01	-22,09	16,25

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Pasiva podniku v průběhu sledovaného období kolísala, výkyvy však nebyly nijak vysoké. Nejvyšší pokles pasivní složky podnikového majetku nastal mezi lety 2015 a 2016, kdy se snížil meziročně o 1600 tis. Kč. Během roku 2017 se však pasiva opět

zvýšila, a to o 1 422 tis. Kč na hodnotu 40 189 tis. Kč. V roce 2018 byl zaznamenán procentní pokles, když se pasiva podniku snížila o 400 tis. Kč. Poslední sledovaný rok (2019) přinesl opětovný nárůst pasiv, když jejich hodnota činila 40 271 tis. Kč.

Vlastní kapitál podniku LUCIS vykazoval po celé sledované období rostoucí trend, s výjimkou roku 2016, kdy došlo k jeho nízkému poklesu o 0,71 %, představujícímu 235 tis. Kč. V následujícím roce 2017 byl naopak zaznamenán nejvýraznější růst vlastního kapitálu, když se jeho hodnota zvýšila meziročně o 3 332 tis. Kč, tedy o 10,21 %. Poslední dva sledované roky (2018 a 2019) byly taktéž provázeny zvyšováním hodnoty vlastního kapitálu, nárůsty už však nebyly tak výrazné.

Základní kapitál podniku se v průběhu celého analyzovaného období nezměnil, stejně tomu bylo také v případě fondů ze zisku, jejich hodnoty byly 3 000 tis. Kč, respektive 300 tis. Kč.

Položka výsledek hospodaření minulých let vykazovala ve sledovaném období konstantní růst, jeho tempo se sice v posledních letech zpomalilo, ale i tak to vypovídá o značných rezervách podniku. V roce 2019 činila hodnota této položky rozvahy 30 025 tis. Kč. V případě výsledku hospodaření běžného účetního období se dosažené výsledné hodnoty, s výjimkou roku 2016, také příliš nelišily. V roce 2016 byl zaznamenán pokles této položky o 67,87 % oproti předchozímu roku (2015). Hned v následujícím roce (2017) naopak došlo k nejvyššímu růstu, a to 169,58 % na hodnotu 3 332 tis. Kč. Po zbytek analyzovaného období vykazovala tato položka už jen drobné výkyvy a její hodnota zůstávala téměř konstantní.

LUCIS ve sledovaném období výrazně omezil využívání cizích zdrojů, to je dáno poměrně konzervativním naladěním jeho majitelů. Zatímco v roce 2015 činily cizí zdroje podniku 6 396 tis. Kč, v roce 2017 už to bylo pouze 3 433 tis. Kč. Od zmíněného roku 2017 už změny této položky nejsou nijak výrazné, v roce 2019 představovala hodnota cizích zdrojů podniku 3 554 tis. Kč.

Časové rozlišení se v roce 2016 snížilo oproti předcházejícímu roku o 288 tis. Kč, což představovalo největší výkyv ve sledovaném období. V letech 2017 a 2018 docházelo k dalšímu poklesu této položky, to však neplatí pro rok 2019, kdy nastal meziroční růst o 16,25 %, tedy o 98 tis. Kč.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tržby podniku za prodej výrobků a služeb po celé sledované období vykazovaly klesající trend, nejvyšší pokles byl zaznamenán mezi lety 2015 a 2016, kdy meziročně klesly o 7 317 tis. Kč, tedy o 11,18 %. Mezi lety 2018 a 2019 byl meziroční pokles roven 4,00 %, tedy 2 197 tis. Kč. Výkonová spotřeba se postupně snižovala, s výjimkou roku 2018, kdy došlo k jejímu nárůstu o 972 tis. Kč. Mezi lety 2018 a 2019 došlo k jejímu opětovnému poklesu o 3 586 tis. Kč.

Tabulka 19: Horizontální analýza VZZ – absolutní změna (v tis. Kč)

Horizontální analýza VZZ – v tis. Kč	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodej výrobků a služeb	-7317	-1339	-1846	-2197
Tržby za prodej zboží	-69	-13	3	-4
Výkonová spotřeba	-3489	-5645	972	-3586
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-125	800	-454	-125
Aktivace	-19	6	0	0
Osobní náklady	68	-495	-1073	283
Úpravy hodnot v provozní oblasti	248	43	-42	273
Ostatní provozní výnosy	345	-756	507	-504
Ostatní provozní náklady	-267	285	-266	22
Provozní výsledek hospodaření	-3457	2898	-473	428
Nákladové úroky a podobné náklady	-20	-8	-4	0
Ostatní finanční výnosy	-59	88	61	-61
Ostatní finanční náklady	-247	442	-250	52
Finanční výsledek hospodaření	207	-346	315	-113
Výsledek hospodaření před zdaněním	-3250	2552	-158	315
Daň z příjmů	-639	456	-51	148
Výsledek hospodaření po zdanění	-2611	2096	-107	167

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Provozní výsledek hospodaření podniku dosahoval po celé sledované období kladných hodnot, jeho hodnota však byla značně kolísavá. V roce 2016 byl zaznamenán jeho největší meziroční pokles, představující 3 457 tis. Kč, tedy 65,56 %. Hned v následujícím roce však naopak došlo k jeho nejvyššímu nárůstu za sledované období, když se meziročně zvýšil o 2 898 tis. Kč. V letech 2018 a 2019 již nebyly jeho výkyvy

tak výrazné. Finanční výsledek hospodaření byl na rozdíl od provozního výsledku hospodaření po celé sledované období v záporných číslech.

Výsledek hospodaření před zdaněním dosahoval nejvyšších hodnot v letech 2015 a 2019, když činil 4 749 tis. Kč, resp. 4 208 tis. Kč. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2017, když došlo k jeho zvýšení o 2 552 tis. Kč, tedy o 170,25 % oproti předchozímu roku.

Tabulka 20: Horizontální analýza VZZ – procentuální změna

Horizontální analýza VZZ – v %	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby za prodej výrobků a služeb	-11,18	-2,30	-3,25	-4,00
Tržby za prodej zboží	-81,18	-81,25	100,00	-66,67
Výkonová spotřeba	-8,30	-14,65	2,96	-10,59
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-105,04	-13333,33	-57,18	-36,76
Aktivace	-146,15	-100,00	-	-
Osobní náklady	0,40	-2,93	-6,55	1,85
Úpravy hodnot v provozní oblasti	15,18	2,28	-2,18	14,50
Ostatní provozní výnosy	48,66	-71,73	170,13	-62,61
Ostatní provozní náklady	-71,01	261,47	-67,51	17,19
Provozní výsledek hospodaření	-65,56	159,58	-10,03	10,09
Nákladové úroky a podobné náklady	-62,50	-66,67	-100,00	-
Ostatní finanční výnosy	-74,68	440,00	56,48	-36,09
Ostatní finanční náklady	-43,18	136,00	-32,59	10,06
Finanční výsledek hospodaření	-39,50	109,15	-47,51	32,47
Výsledek hospodaření před zdaněním	-68,44	170,25	-3,90	8,09
Daň z příjmů	-70,84	173,38	-7,09	22,16
Výsledek hospodaření po zdanění	-67,87	169,58	-3,21	5,18

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Vertikální analýza aktiv

Následující část práce bude obsahovat řešení vertikální analýzy, zobrazující podíl jednotlivých položek účetních výkazů, vztažených k základně. Výsledné podíly položek jsou vyjádřeny v procentech.

Tabulka 21: Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza aktiv	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Dlouhodobý majetek	36,47 %	38,39 %	34,45 %	33,97 %	31,52 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,06 %	0,09 %	0,00 %	0,00 %	0,40 %
Dlouhodobý hmotný majetek	34,55 %	36,36 %	32,59 %	32,08 %	29,26 %
Dlouhodobý finanční majetek	1,86 %	1,93 %	1,87 %	1,88 %	1,86 %
Oběžná aktiva	62,82 %	59,47 %	63,63 %	65,77 %	68,48 %
Zásoby	25,65 %	29,76 %	28,80 %	27,01 %	26,62 %
Pohledávky	22,44 %	15,72 %	15,55 %	20,37 %	18,92 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,13 %	0,00 %	0,09 %	2,09 %
Krátkodobé pohledávky	22,44 %	15,60 %	15,55 %	20,28 %	16,83 %
Krátkodobý finanční majetek	14,73 %	13,98 %	19,27 %	18,39 %	22,94 %
Časové rozlišení	0,71 %	2,14 %	1,92 %	0,26 %	0,00 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

V majetkové struktuře podniku LUCIS nedocházelo ve sledovaném období k výraznějším změnám. Naprostou většinu dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který ve všech sledovaných letech tvořil téměř třetinu podnikových aktiv, s výjimkou roku 2019, kdy tato položka představovala 29,26 % struktury majetku. Podíl dlouhodobého finančního majetku se celou dobu pohyboval kolem hranice 1,90 %. Dlouhodobý nehmotný majetek pak byl po celou téměř nulový, až v roce 2019 tvořil 0,40 % aktiv podniku.

Oběžná aktiva po celé období tvořila téměř dvě třetiny podnikových aktiv a v posledních třech sledovaných letech se jejich podíl na podnikových aktivech neustále zvyšoval, v roce 2019 dosáhla výše jejich podílu na hranici 68,48 %. Hlavní položkou oběžného majetku podniku jsou jeho zásoby, které v posledním sledovaném roce (2019) tvořily zhruba čtvrtinu majetkové struktury podniku. Dalšími významnými položkami jsou pohledávky a krátkodobý finanční majetek, tvořící v roce 2019 18,92 %, respektive

22,94 % aktiv podniku. Časové rozlišení mělo nejvyšší podíl v roce 2016, od té doby však jeho podíl klesá a v roce 2019 dokonce nemělo na podnikových aktivech žádný podíl. Závěrem je třeba zmínit, že majetková struktura LUCIS je podobná podnikům, které působí ve výrobní oblasti.

Vertikální analýza pasiv

Níže umístěná tabulka č. 22 obsahuje výsledky vertikální analýzy pasiv podniku.

Tabulka 22: Vertikální analýza pasiv

Vertikální analýza pasiv	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	81,47 %	84,22 %	89,53 %	91,15 %	91,17 %
Základní kapitál	7,43 %	7,74 %	7,46 %	7,54 %	7,45 %
Fondy ze zisku	0,74 %	0,77 %	0,75 %	0,75 %	0,74 %
VH minulých let	63,76 %	72,52 %	73,03 %	74,75 %	74,56 %
VH běžného účetního období	9,53 %	3,19 %	8,29 %	8,11 %	8,42 %
Cizí zdroje	15,84 %	13,72 %	8,54 %	8,85 %	8,83 %
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	15,84 %	13,72 %	8,54 %	8,85 %	8,83 %
Dlouhodobé závazky	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé závazky	15,35 %	13,72 %	8,54 %	7,34 %	7,08 %
Časové rozlišení	2,69 %	2,06 %	1,93 %	1,52 %	1,74 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výraznou část podnikových pasiv tvoří ve všech sledovaných letech vlastní kapitál, jehož zastoupení se meziročně neustále zvyšovalo. V posledním sledovaném roce představoval vlastní kapitál dokonce 91,17 % pasiv. To je do jisté míry způsobeno konzervativním přístupem majitelů k řízení podniku. Z důvodu vytvořených úspor za dobu existence, si však může podnik takové hospodaření dovolit, nemusí tak využívat cizích zdrojů, což vede k jeho nízké zadluženosti.

Převážnou část vlastního kapitálu tvoří výsledek hospodaření minulých let, který ve všech sledovaných letech tvořil téměř tři čtvrtiny pasiv podniku, s výjimkou roku 2015. Své zastoupení v pasivech podniku má také výsledek hospodaření běžného období, tvořící s výjimkou roku 2016 8-9 % pasiv podniku. Podnik po celé sledované období

nevytvářel rezervy a nevyužíval dlouhodobých závazků. Krátkodobé závazky zaznamenávaly po celé sledované období klesající trend, v posledním roce činil jejich podíl na pasivech 7,08 %. Časové rozlišení bylo relativně stálé a nevykazovalo výkyvy.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tržby z prodeje výrobků a služeb tvořily po celé analyzované období největší část výnosů, v roce 2019 to bylo dokonce 99,03 %. Výkonová spotřeba vykazovala kolísavý trend, když se její podíl na výnosech podniku pohyboval v rozmezí od 56,82 % do 65,11 %. Osobní náklady představovaly po celé období více než 25,00 % celkových výnosů, v posledním sledovaném roce byl jejich podíl na hranici 29,26 %. Provozní výsledek hospodaření s výjimkou roku 2016 pohyboval okolo hranice 8,00 %.

Tabulka 23: Vertikální analýza VZZ

Vertikální analýza VZZ	2015	2016	2017	2018	2019
Výnosy celkem	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Tržby za prodej výrobků a služeb	98,60 %	98,21 %	98,11 %	97,95 %	99,03 %
Tržby za prodej zboží	0,13 %	0,03 %	0,01 %	0,01 %	0,00 %
Výkonová spotřeba	63,32 %	65,11 %	56,82 %	60,37 %	56,84 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,18 %	-0,01 %	1,37 %	0,61 %	0,40 %
Aktivace	0,02 %	-0,01 %	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Osobní náklady	25,31 %	28,50 %	28,28 %	27,27 %	29,26 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,46 %	3,18 %	3,33 %	3,36 %	4,05 %
Ostatní provozní výnosy	1,07 %	1,78 %	0,51 %	1,44 %	0,57 %
Ostatní provozní náklady	0,57 %	0,18 %	0,68 %	0,23 %	0,28 %
Provozní výsledek hospodaření	7,95 %	3,07 %	8,14 %	7,56 %	8,77 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,05 %	0,02 %	0,01 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční výnosy	0,12 %	0,03 %	0,19 %	0,30 %	0,20 %
Ostatní finanční náklady	0,86 %	0,55 %	1,33 %	0,92 %	1,07 %
Finanční výsledek hospodaření	-0,79 %	-0,54 %	-1,15 %	-0,62 %	-0,87 %
Výsledek hospodaření před zdaněním	7,16 %	2,53 %	7,00 %	6,94 %	7,90 %
Daň z příjmů	1,36 %	0,44 %	1,24 %	1,19 %	1,53 %
Výsledek hospodaření po zdanění	5,80 %	2,09 %	5,76 %	5,75 %	6,37 %

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Daňová zátěž podniku se s výjimkou roku 2016, kdy podnik dosáhl nižšího hospodářského výsledku, pohybovala těsně nad hranicí 1,00 % z výnosů. Výsledek

hospodaření po zdanění byl vzhledem k výnosům s výjimkou zmíněného roku 2016 konstantní. V roce 2019 byl jeho podíl na celkových výnosech podniku 6,37 %.

2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje v rámci této práce výpočet ukazatelů čistého pracovního kapitálu (ČPK), čistých pohotových prostředků (ČPP) a čistého peněžního majetku (ČPM). Výsledné hodnoty těchto ukazatelů za časové období od roku 2015 do 2019 jsou uvedeny v níže umístěné tabulce č. 24.

Tabulka 24: Analýza rozdílových ukazatelů (v tis. Kč)

Rozdílové ukazatele/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Čistý pracovní kapitál – ČPK (tis. Kč)	19 164	17 736	22 138	23 250	24 725
Čisté pohotové prostředky – ČPP (tis. Kč)	-249	102	4 312	4 396	6 386
Čistý peněžní majetek – ČPM (tis. Kč)	8 808	6 198	10 563	12 503	14 005

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Čistý pracovní kapitál

Ukazatel čistého pracovního kapitálu dosahoval ve všech sledovaných letech kladných hodnot, což svědčí o velmi dobré platební schopnosti podniku. S výjimkou roku 2016 se hodnota ukazatele navíc neustále zvyšovala, v roce 2019 činila jeho hodnota 24 725 tis. Kč. Vznik tohoto relativně velkého finančního „polštáře“ je zapříčiněn mírně rostoucí sumou oběžných aktiv a zároveň klesající hodnotou krátkodobých závazků podniku, v důsledku lehce konzervativního řízení podniku.

Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky podniku vykazovaly v prvním sledovaném roce zápornou hodnotu. V následujících letech už však docházelo k postupnému zvyšování jejich hodnoty. Nejvyšší meziroční změna proběhla mezi lety 2018 a 2019, kdy se hodnota ukazatele zvýšila o 1 990 tis. Kč na 6 386 tis. Kč. Rostoucí trend ukazatele byl způsoben postupným zvyšováním peněžních prostředků podniku a současným snižováním závazků.

Čistý peněžní majetek

Ukazatel čistého peněžního majetku byl ve všech sledovaných letech kladný. S výjimkou roku 2016 měly jeho výsledné hodnoty rostoucí trend. Vysoké výsledné hodnoty ukazatele se odvíjí od lehce rostoucího trendu oběžného majetku podniku, a naopak

od mírně klesajících zásob podniku se současným snižováním jeho krátkodobých závazků. Výsledná hodnota ukazatele činila v posledním sledovaném roce 2019 14 005 tis. Kč.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů bude zahrnovat výpočty ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zabývají strukturou finančních zdrojů, které podnik používá pro provozování své činnosti. Používání cizích zdrojů má vliv na výnosnost investovaného kapitálu a riziko spojené s podnikáním. V níže umístěné tabulce č. 25 můžeme vidět výsledné hodnoty jednotlivých ukazatelů, vybraných pro účel této práce.

Tabulka 25: Analýza ukazatelů zadluženosti

Ukazatele zadluženosti/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost (%)	15,84	13,72	8,54	8,85	8,83
Koeficient samofinancování (%)	81,47	84,22	89,53	91,15	91,17
Úrokové krytí	149,41	125,92	1013,75	-	-
Doba splácení dluhů (počet let)	1,19	1,33	2,08	0,75	0,53

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti podniku LUCIS vykazoval po celé sledované období nízké hodnoty, což je výsledkem nízkého zapojování cizích zdrojů financování. V letech 2015 a 2016, kdy podnik zapojoval do financování svých aktivit o něco více cizích zdrojů, byla hodnota ukazatele přirozeně vyšší. Od roku 2017 však podnik nahradil cizí zdroje vlastními, což se projevilo snížením hodnot ukazatele, které se pohybovaly pod hranicí deseti procent. Vzhledem k faktu, že doporučená hodnota ukazatele se nachází v rozmezí 30-60 %, měl by podnik zvážit zvýšení užívání cizího kapitálu, který je levnější než kapitál vlastní (Knápková a spol., 2017, s. 88).

Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je protikladem ukazatele celkové zadluženosti, měřícím podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech podniku (Růčková, 2011, s. 59). Pro celé analyzované období platí, že LUCIS zapojoval do financování velké množství vlastního

kapitálu. Čím méně cizích zdrojů podnik využíval, tím vyšší byla výsledná hodnota ukazatele. Tento trend můžeme pozorovat od roku 2017, kdy podnik omezil využívání cizího kapitálu. V letech 2018 a 2019 dosahoval ukazatel téměř totožných hodnot, když koeficient samofinancování činil 91,15, respektive 91,17 %.

Úrokové krytí

Výsledné hodnoty ukazatele úrokového krytí vykazovaly velmi vysoké hodnoty, vzhledem k faktu, že doporučená hodnota je vyšší než 3 (Růčková, 2011, s. 59). LUCIS tuto podmínku splnil ve všech sledovaných letech a tuto hranici několikanásobně převyšoval. Příčinou vysokých výsledných ukazatele je fakt, že podnik v rámci výkazu zisku a ztráty evidoval velmi nízké hodnoty nákladových úroků, které byly tvořeny pouze jednotkami tisíců. V posledních dvou sledovaných letech (2018 a 2019) dokonce podnik žádné nákladové úroky neevidoval, a proto nebylo možné výsledek ukazatele vyčíslit.

Doba splácení dluhů

Ukazatel doby splácení dluhů udává časový úsek, ve kterém je podnik schopen dostát svých závazků prostřednictvím provozního cash flow. Po celé analyzované období byly hodnoty doby splácení dluhů relativně nízké. Do oblasti doporučených hodnot, která se u tohoto ukazatele nachází mezi 1 a 3,5 roku, se podnik dostal v prvních třech sledovaných letech. V letech 2018 a 2019 LUCIS vykazoval výsledné hodnoty nižší než 1, což odpovídá faktu, že podnik v těchto letech ještě více snížil využívání cizích zdrojů (Knápková a spol., 2017, s. 90).

Ukazatele likvidity

Likvidita podniku vyjadřuje jeho schopnost hradit své splatné závazky a udává, kolikrát různé formy oběžného majetku podniku pokrývají krátkodobé závazky. Výsledné hodnoty likvidity podniku ve sledovaných letech jsou uvedeny v tabulce č. 26.

Tabulka 26: Analýza ukazatelů likvidity

Ukazatele likvidity/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	4,09	4,33	7,45	8,96	9,67
Pohotová likvidita	2,42	2,17	4,08	5,28	5,91
Okamžitá likvidita	0,96	1,02	2,26	2,51	3,24

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Běžná likvidita

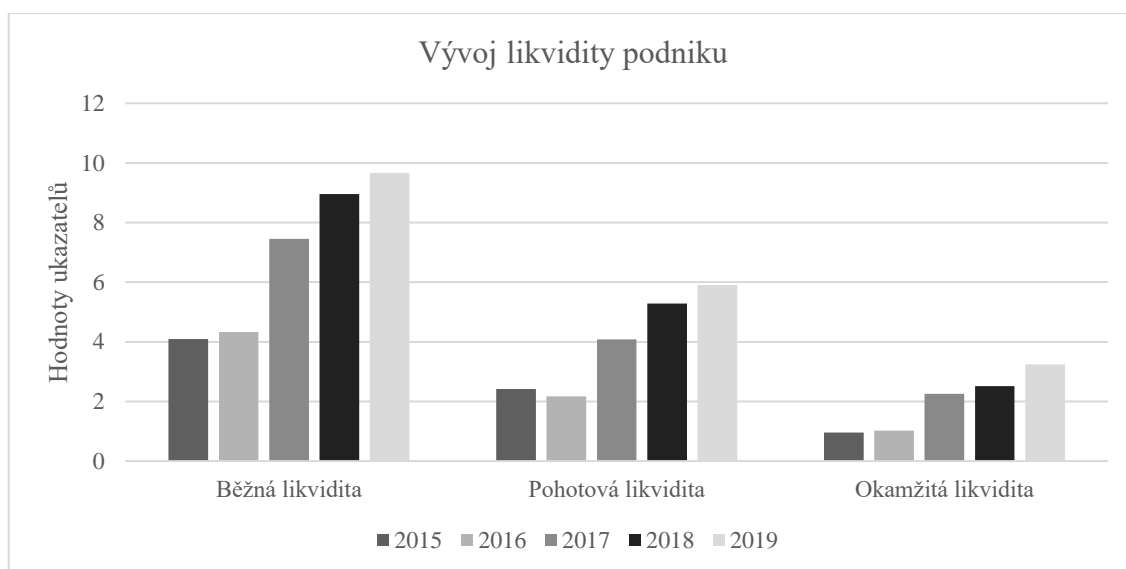
Běžná likvidita sledovaného podniku LUCIS se ve všech sledovaných letech vyskytovala nad doporučenou hranicí 1,6 až 2,5, a to výrazně (Vochozka, 2011, s. 27). K vysokým hodnotám tohoto ukazatele nepochybně přispěly hlavně nízké hodnoty krátkodobých závazků podniku v porovnání se sumami oběžných aktiv v jednotlivých letech. Po přechodu k ještě více konzervativnímu stylu finančního řízení, kdy podnik snížil využívání cizích zdrojů, došlo ke zvýšení hodnot tohoto ukazatele. V roce 2019 činila jeho hodnota 9,67.

Pohotová likvidita

I pohotová likvidita se po celé sledované období pohybovala nad doporučenou hranicí, která v tomto případě činí 0,7 až 1,0 (Vochozka, 2011, s. 27). Pozorujeme také stejný trend jako u běžné likvidity, kdy v prvních dvou sledovaných letech (2015 a 2016) byly dosažené hodnoty nižší než v letech následujících, i tak se však pohybovaly nad doporučenou hranicí. Růst hodnot byl obdobně jako v předchozím případě způsoben snížením využívání krátkodobých závazků a zároveň mírného meziročního poklesu zásob při meziročním růstu oběžných aktiv.

Okamžitá likvidita

Stejně jako v případě dvou předešlých druhů likvidity i okamžitá likvidita podniku byla ve všech sledovaných letech výrazně vyšší, než je doporučená hodnota ukazatele. Shodný byl také průběh vývoje výsledných hodnot. Doporučená hodnota ukazatele okamžité likvidity je mezi 0,2 a 0,5 (Vochozka, 2011, s. 27). V posledním sledovaném roce (2019) byla hodnota ukazatele okamžité likvidity na hranici 3,24.



Graf 1: Vývoj likvidity podniku
(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje výnosnost investovaného kapitálu do podnikové činnosti a porovnává dosažené výsledky hospodaření se zdroji, které byly pro jejich vytvoření použity. Tabulka č. 27 obsahuje výsledné hodnoty rentability podniku v jednotlivých letech.

Tabulka 27: Analýza ukazatelů rentability

Ukazatele rentability/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Rentabilita aktiv – ROA (%)	11,84	3,90	10,09	9,78	10,45
Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (%)	11,70	3,79	9,26	8,89	9,24
Rentabilita tržeb – ROS (%)	7,30	2,60	7,14	7,09	7,98
Rentabilita vloženého kapitálu – ROI (%)	12,17	3,98	10,29	9,78	10,45

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Rentabilita aktiv – ROA

LUCIS dosáhl nejvyšší hodnoty rentability aktiv v roce 2015, kdy hodnota ukazatele dosáhla na hranici 11,84 %. Je třeba zmínit, že hodnota celkových aktiv podniku se po celé sledované období zásadně neměnila, výkyvy ukazatele tedy způsobovaly spíše změny EBIT. Právě nižší hodnota EBIT způsobila, že v roce 2016 došlo k největšímu

poklesu hodnoty ukazatele ve sledovaném období, když jeho hodnota klesla o 7,94 % oproti předchozímu roku (2015) na hranici 3,90 %. V roce 2017 už podnik opět dosáhl vyššího EBIT, díky čemuž rentabilita aktiv stoupla na 10,09 %, v následujících dvou letech (2018 a 2019) už byly hodnoty ukazatele podobné.

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE

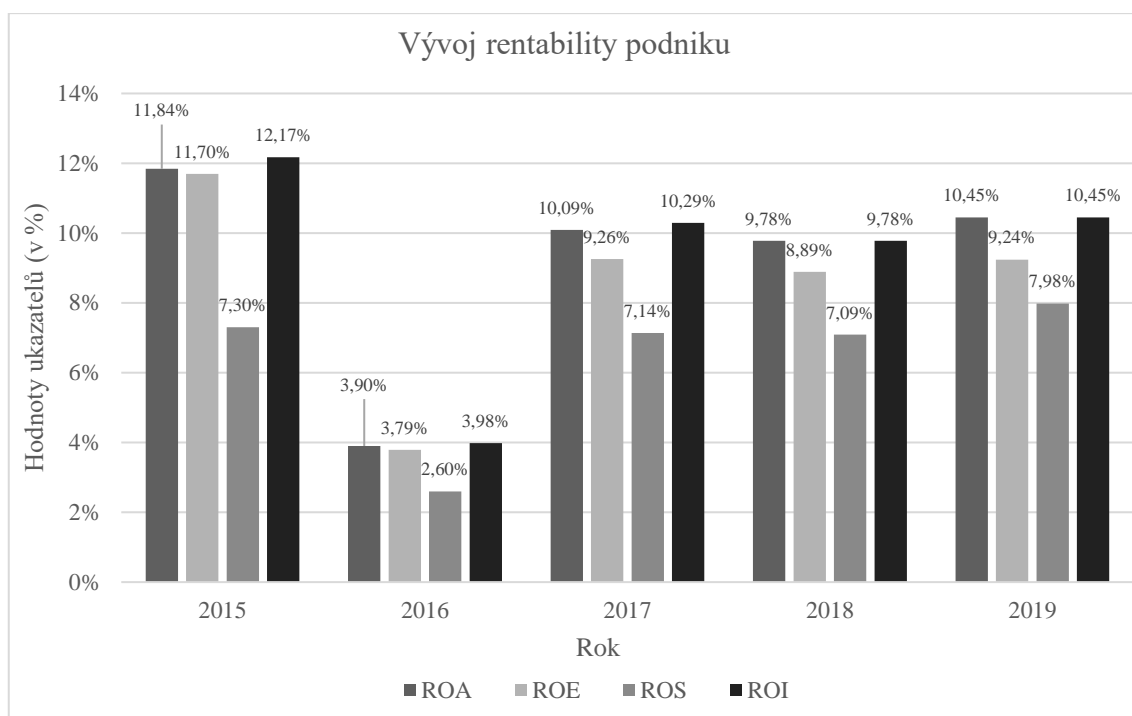
V případě rentability vlastního kapitálu do výpočtu vstupuje hodnota čistého zisku podniku. Vývoj dosažených hodnot tohoto ukazatele byl podobný jako u rentability aktiv. Nejnižší hodnotu ukazatel vykazoval v roce 2016, kdy ROE činila 3,79 %, to bylo zapříčiněno nízkým čistým ziskem oproti ostatním letům. Naopak nejvyšší hodnoty ukazatel dosáhl v roce 2015, kdy dosahoval hranice 11,70 %. V posledních třech letech (2017 až 2019) byly hodnoty rentability vlastního kapitálu na podobné úrovni.

Rentabilita tržeb – ROS

Rentabilita tržeb podniku se s výjimkou roku 2016, který byl, jak bylo zmíněno výše specifický nízkým EBIT, nijak výrazně neměnila a oscilovala přibližně mezi hranicí 7-8 %. Největší pokles ukazatele byl zaznamenán mezi lety 2015 a 2016, kdy došlo k jeho meziročnímu poklesu o 4,70 % na hodnotu 2,60 %. Nejvyšší hodnotu ROS vykazoval v roce 2019, a to 7,98 %.

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI

Rentabilita investovaného kapitálu zaznamenala podobný trend jako ostatní druhy rentabilit. Nejvyšší hodnoty ukazatel ROI dosáhl v roce 2015, kdy jeho hodnota činila 12,17 %. O rok později (2016) došlo jako v předchozích případech k poklesu rentability v důsledku nižšího EBIT, jeho hodnota se tehdy zastavila na hranici 3,98 %. V roce 2017 došlo k opětovnému růstu hodnoty ukazatele, když dosáhla hranice 10,29 %. V posledních dvou letech (2018 a 2019) už nebyly zaznamenány výraznější výkyvy a hodnoty ukazatele zůstaly téměř stejné jako v roce 2017.



Graf 2: Vývoj rentability podniku
(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity sledují podnikovou efektivitu využívání aktiv. Pro každý podnik je důležité nalezení správné míry množství aktiv, které drží. Aktivita podniku může být vyjádřena dvěma způsoby, počtem obrátek nebo počtem dní potřebných pro jednu obrátku.

Tabulka 28: Analýza ukazatelů aktivity I – počty obrátek

Ukazatele aktivity/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv (počet obrátek)	1,62	1,50	1,41	1,38	1,31
Obrat dlouhodobého majetku (počet obrátek)	4,45	3,91	4,10	4,07	4,16
Obrat zásob (počet obrátek)	6,33	5,04	4,91	5,11	4,92

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Obrat celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv vykazoval po celé sledované období relativně konstantní hodnoty, můžeme však pozorovat sestupný trend ukazatele. Meziroční změny jsou však

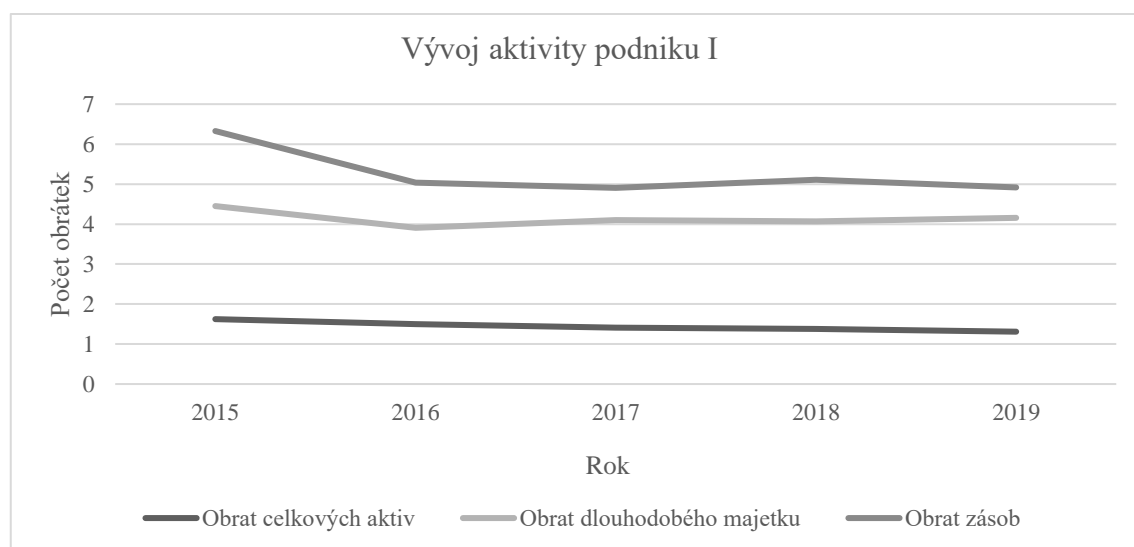
velmi malé. Nejnižší výsledné hodnoty tohoto ukazatele dosáhl podnik v roce 2019, kdy počet obrátek činil 1,31. Vzhledem k faktu, že obecně by měl být počet obrátek vyšší než 1 je tento výsledek pro podnik uspokojivý (Sedláček, 2011, s. 61). Nejvyšší obrátkovostí aktiv podnik disponoval v roce 2015, kdy její hodnota činila 1,62.

Obrat dlouhodobého majetku

Obrátkovost dlouhodobého majetku byla ve všech analyzovaných letech vyšší než obrátkovost celkových aktiv. Obrat dlouhodobého majetku byl nejnižší v roce 2016, kdy jeho hodnota činila 3,91. Naopak nejvyšší obrátkovost tohoto druhu aktiv podnik zaznamenal v roce 2015, a to 4,45.

Obrat zásob

Hodnota ukazatele obratu zásob v průběhu sledovaného období mírně kolísala. Nejvyšší hodnoty ukazatel nabýval hned v prvním sledovaném roce (2015), kdy byla jeho hodnota 6,33. V následujících letech obrátkovost mírně poklesla a oscilovala kolem hodnoty 5.



Graf 3: Vývoj aktivity podniku I – počty obrátek

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka 29: Analýza ukazatelů aktivity II – doba obratu

Ukazatele aktivity/rok	2015	2016	2017	2018	2019
Doba obratu zásob (počet dní)	56,90	71,44	73,38	70,42	73,17
Doba obratu pohledávek (počet dní)	49,76	37,75	39,63	53,12	52,00
Doba obratu závazků (počet dní)	35,14	32,94	21,76	23,08	24,26

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Doba obratu zásob

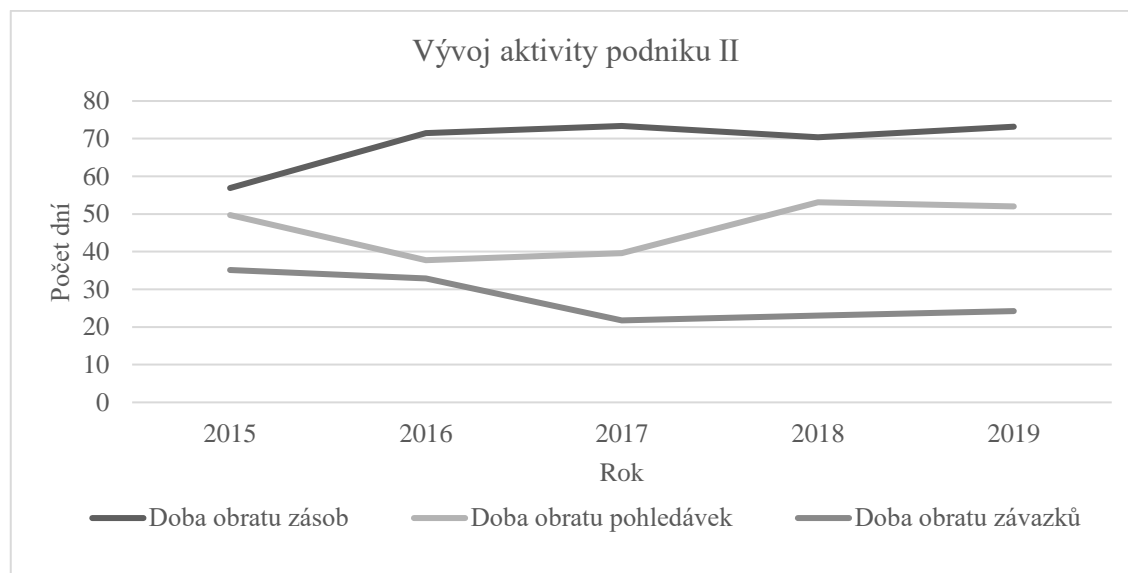
Výsledné hodnoty ukazatele doby obratu zásob ukazují, že zásoby jsou v průměru v podniku vázány déle než dva měsíce. Výjimku tvořil rok 2015, kdy byly zásoby v podniku vázány průměrně 56,90 dní, tedy o něco kratší dobu.

Doba obratu pohledávek

Hlavním kritériem tohoto ukazatele je skutečnost, že jeho hodnota by měla být nižší než doba obratu závazků (Růčková, 2011, s. 61). Tuto podmínku LUCIS nesplnil ani v jednom ze sledovaných let, to však může být způsobeno specifičností oboru, ve kterém se podnik realizuje. Hodnota tohoto ukazatele v analyzovaném období kolísala. Nejnižší hodnotu tento ukazatel zaznamenal v roce 2016, kdy činil 37,75 dní, v následujících letech však došlo k jeho růstu a v roce 2019 se usadil na hodnotě 52,00 dní.

Doba obratu závazků

Již z výše uvedeného vyplývá, že podnik své závazky splácí rychleji, než dostává zaplacené své pohledávky. Nejvyšší hodnotu ukazatel nabyl v roce 2015, kdy doba obratu závazků podniku byla průměrně 35,14 dní. V roce 2019 hodnota ukazatele usadila na hranici 24,26 dní.



Graf 4: Vývoj aktivity podniku II – doba obratu
(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

2.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů jsou komplexním zdrojem informací o finančním zdraví podniku. Pro účel této práce byly vybrány Altmanův model Z-Score, Index bankrotu, Aspekt Global Rating a Kralickův Quicktest.

Altmanův model Z-Score

Altmanův model poskytuje souhrnný náhled na finanční situaci podniku a informuje o případné ohroženosti bankrotem. V níže umístěné tabulce č. 30 můžeme vidět výsledky jednotlivých částí modelu a výsledné Z-Score v jednotlivých letech.

Tabulka 30: Altmanův model Z-Score

Altmanův model Z-Score – ukazatele	Váha	2015	2016	2017	2018	2019
X1 – Čistý pracovní kapitál / Aktiva celkem	0,717	0,47	0,46	0,55	0,58	0,61
X2 – Nerozdělený zisk / Aktiva celkem	0,847	0,64	0,73	0,73	0,75	0,75
X3 – EBIT / Aktiva celkem	3,107	0,12	0,04	0,10	0,10	0,10
X4 – Účetní hodnota vlastního kapitálu / Cizí zdroje	0,420	5,61	6,70	11,36	11,15	11,18
X5 – Tržby / Aktiva celkem	0,998	1,62	1,44	1,46	1,37	1,33
Výsledná hodnota Z-Score	x	5,23	5,32	7,56	7,40	10,30

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Při pohledu na výsledné hodnoty Altmanova Z-Score podniku LUCIS ve sledovaných letech můžeme konstatovat, že podnik by neměl být ohrožen bankrotem. Z-Score podniku se po celé sledované období pohybovalo nad hranicí 2,7 a dokonce ji v některých letech výrazně převyšovalo, to bylo nejspíše způsobeno vysokou účetní hodnotou vlastního kapitálu podniku, která výsledek částečně ovlivnila. Je však třeba zmínit, že i kdybychom uměle snížili hodnotu vlastního kapitálu, výsledné hodnoty Z-Score by byly i nadále vyšší než 2,7 (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 211).

Index bankrotu

Jak již vyplývá z názvu, index bankrotu je modelem předpovídajícím bankrot podniku. V níže umístěné tabulce č. 31 můžeme sledovat výsledné hodnoty tohoto modelu v jednotlivých letech.

Tabulka 31: Index bankrotu

Index bankrotu	2015	2016	2017	2018	2019
X1	-7,44	-7,63	-7,76	-7,82	-7,94
X2	5,96	6,16	5,86	5,66	5,45
X3	24,58	24,51	24,57	24,55	24,58
Výsledek	23,10	23,04	22,67	22,39	22,09

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výsledná hodnota indexu bankrotu podniku LUCIS se po celé sledované období pohybovala pod hranicí 23,826, což značí skutečnost, že podnik by mohl být ohrožen bankrotem. To nekoresponduje s výsledky Altmanova Z-Score, které označilo podnik za bezrizikový. Do výsledků tohoto modelu však nijak nevstupuje vlastní kapitál, který je bezrizikový a tvoří velkou část podnikového financování. Závěrem je třeba dodat, že výsledné hodnoty sice již spadají do pásma bankrotu, ale pohybují se pouze těsně pod dělicí hranicí (Karas a Režňáková, 2014, s. 989).

Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating je modelem posuzujícím bonitu, který je sestaven přímo pro podmínky českého podnikatelského prostředí (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 265). V níže umístěné tabulce č. 32 jsou uvedeny výsledné hodnoty jednotlivých částí ratingu.

Tabulka 32: Aspekt Global Rating

Aspekt Global Rating – ukazatele	2015	2016	2017	2018	2019
Provozní marže	0,1055	0,0636	0,1169	0,1115	0,1294
ROE	0,1170	0,0379	0,0926	0,0889	0,0924
Krytí odpisů	2,0000	1,9649	2,0000	2,0000	2,0000
Pohotová likvidita	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
Kvóta vlastního kapitálu	0,8147	0,8422	0,8953	0,9115	0,9117
Provozní rentabilita aktiv	0,1711	0,0954	0,1651	0,1539	0,1695
Obrat celkových aktiv	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000	0,5000
Rating	4,7083	4,5040	4,7699	4,7658	4,8030
Výsledná známka	BB	BB	BBB	BBB	BBB

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Výsledné hodnoty Aspekt Global Ratingu podniku LUCIS se v průběhu období výrazněji neměnily, když se pohybovaly v rozmezí od 4,50 do 4,80. V prvních dvou sledovaných letech (2015 a 2016) byl podnik hodnocen známkou BB, která svědčí o jeho průměrném hospodaření a rezervách ve finančním zdraví. Od roku 2017 však již podnik spadal do kategorie BBB, která je definována stabilitou a průměrností podniku (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 266).

Kralickův Quicktest

Kralickův Quick sleduje stejně jako předchozí model bonitu podniků. V níže umístěné tabulce č. 33 jsou uvedeny výsledné hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech a jejich bodové ohodnocení.

Tabulka 33: Kralickův Quicktest

Kralickův Quick Test	2015		2016		2017		2018		2019	
	Hodn.	B.	Hodn.	B.	Hodn.	B.	Hodn.	B.	Hodn.	B.
Ukazatel R1	0,8147	4	0,8400	4	0,9000	4	0,9100	4	0,9100	4
Ukazatel R2	0,0838	4	0,0300	4	-2,6100	4	-0,8100	4	-0,8400	4
Ukazatel R3	0,1184	2	0,0390	1	0,1009	2	0,0978	2	0,1045	2
Ukazatel R4	0,0817	3	0,0686	2	0,0287	1	0,0845	3	0,1273	4
Výsledek	3,25		2,75		2,75		3,25		3,50	

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

LUCIS hned ve třech ze sledovaných let dosáhl výsledné hodnoty Kralickova Quicktestu vyšší než 3, což svědčí o jeho dostatečné bonitě a dobré finanční situaci. V letech 2016 a 2017 však výsledná hodnota testu činila 2,75. Hodnoty testu v intervalu od 1 do 3 spadají do „šedé zóny“, kdy není možné finanční situaci podniku jednoznačně popsat (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 255).

2.4.5 Porovnání vybraných ukazatelů s odvětvovým průměrem

V rámci této části práce dojde k porovnání dosažených hodnot jednotlivých poměrových ukazatelů podniku – zadluženosti, likvidity, rentability a obrátkovosti s průměrnými hodnotami odvětví, analýza hodnotí dosažené výsledky v roce 2019.

LUCIS je dle Administrativního registru ekonomických subjektů podle skupiny ekonomických činností CZ-NACE řazen do skupiny C – Zpracovatelský průmysl, konkrétně pak 27 – Výroba elektrických zařízení (ČSÚ, 2021).

Tabulka 34: Porovnání vybraných ukazatelů s odvětvovým průměrem v roce 2019

Oblast	Ukazatel	Odvětví	LUCIS
Zadluženost	Celková zadluženost (v %)	46,56	8,83
	Koeficient samofinancování (v %)	52,68	91,17
Likvidita	Běžná likvidita	1,63	9,67
	Pohotová likvidita	1,03	5,91
	Okamžitá likvidita	0,23	3,24
Rentabilita	Rentabilita aktiv (v %)	8,30	10,45
	Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	12,78	9,24
	Rentabilita tržeb (v %)	5,51	7,98
Obrátkovost	Obrat aktiv (počet obrátek)	1,65	1,31
	Obrat zásob (počet obrátek)	7,63	4,92
	Doba obratu pohledávek (počet dní)	62,46	52,00
	Doba obratu závazků (počet dní)	94,82	24,26

(Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Ve výše umístěné tabulce č. 34 můžeme vidět, že oba zvolené ukazatele zadluženosti svědčí o dobré finanční situaci podniku. Celková zadluženost je výrazně nižší než v případě odvětvového průměru, naopak koeficient samofinancování je nad průměrnou hodnotou odvětví. V případě likvidity vykazoval podnik v roce 2019 u všech jejích druhů vyšší hodnoty než odvětvový průměr.

Rentabilita aktiv LUCIS byla v roce 2019 nad odvětvovým průměrem, stejně tak tomu bylo v případě rentability tržeb, naopak rentabilita vlastního kapitálu podniku byla

pod úrovní odvětvového průměru. V oblasti obrátkovosti můžeme u všech sledovaných ukazatelů pozorovat nižší hodnoty v porovnání s odvětvovým průměrem. Doba obratu pohledávek (62,46 dní) byla u podniků působících v rámci odvětví kratší než doba obratu závazků (94,82 dní), v případě LUCIS byla situace opačná.

Komparace podniku s odvětvím odhalila mírné rezervy v oblasti obrátkovosti, rentabilita podniku byla s výjimkou rentability vlastního kapitálu vyšší než u ostatních subjektů působících v odvětví. V oblastech likvidity a zadluženosti pak podnik dosahoval výrazně lepších výsledků, než činily odvětvové průměry. Výše uvedené vypovídá o finanční stabilitě podniku a jeho schopnosti generovat zisk.

2.5 SWOT analýza

Na základě provedených analýz byly zjištěny silné a slabé stránky podnikové činnosti a zároveň příležitosti a hrozby, kterým podnik v současné době čelí. SWOT analýza poskytne přehledné shrnutí všech jmenovaných faktorů.

Silnými stránkami podniku byly shledány:

- dlouholetá historie a tradice,
- stabilní vztahy s odběrateli,
- zkušené a schopné vedoucí pracovníci,
- zastupitelnost pracovních pozic,
- nízká fluktuace zaměstnanců,
- propracovaná produktová řada, nadčasový a moderní design,
- přizpůsobení nabídky nejnovějším trendům v oblasti designu, materiálu a použitých technologií,
- vysoký stupeň diferenciací produktů,
- důraz na dosahování nejvyšší kvality produktů,
- uspokojivé výsledky finanční analýzy v oblasti rentability, likvidity i zadluženosti.

Slabými stránkami působnosti podniku jsou:

- roztržštění jednotlivých oddělení podniku na více místech – občasný vznik střetu příkazů od jednotlivých oddělení,
- nízká vyjednávací síla v jednání s dodavateli v důsledku menší velikosti podniku,
- pronájem většiny prostorů,
- vysoká cena produktů v důsledku diferenciací produktů,
- náročnost výroby z důvodu časté zakázkovosti,
- občasný střet příkazů v důsledku užívané organizační struktury,
- klesající tržby.

Příležitostmi podniku mohou tkvět v:

- velké množství tržních příležitostí v důsledku velikosti trhu,
- získání nových odběratelů na stávajících trzích,
- expanze na nové především mimoevropské trhy,

- zavedení nového obchodního modelu v rámci trhů, kde podnik nebyl doposud úspěšný,
- nalezení levnějších dodavatelů při zachování kvality vstupů,
- účast na veletrzích,
- inzerce v odborných časopisech,
- podpora rozvoje schopností zaměstnanců prostřednictvím školení zaměřujících se na nejnovější inovace a technologie,
- zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců formou inovace pracovních prostor a šaten.

Hrozby pro podnik představují:

- vysoké požadavky zákazníků na kvalitu,
- vývoj směnného kurzu CZK/EUR,
- zpožděná reakce na nástup nových technologií,
- nestálá politická situace,
- COVID-19,
- stárnutí populace – pokles obyvatelstva v produktivním věku a s tím spojený složitější nábor zaměstnanců na pozice výrobních oddělení,
- pokles zájmu o dělnické pozice.

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této kapitole diplomové práce je představen vlastní návrh expanze podniku LUCIS. Podnik v prostředí vybraných trhů již v současné době působí, ale není spokojen s dosahovanými výsledky. Realizace tohoto návrhu se věnuje uplatnění nového obchodního modelu a podniku by měla pomoci získat nové zákazníky a zároveň tím přispět k dalšímu zlepšení jeho finančních výsledků.

V úvodu je popsán současný obchodní model uplatňovaný podnikem v prostředí zahraničních trhů a motivace pro jeho změnu. Následně dochází k představení cílových teritorií v rámci navrhované expanze a také k popisu nově vybraného obchodního modelu. Cílová oblast je zanalyzována prostřednictvím analýzy vnějšího prostředí. Dále je sestaven marketingový a finanční plán a na závěr je provedena analýza rizik.

3.1 Expanze podniku

Vzhledem k faktu, že výsledky provedených analýz dokládají stabilitu a prosperitu sledovaného podniku, jsou návrhy orientovány do oblasti jeho expanze na nové lokální trhy. Tato aktivita by podniku měla pomoci v získání nových odbytišť pro své výrobky, přispět tak k nárůstu tržeb a tím pádem také ke zlepšení jeho hospodaření.

3.1.1 Současná situace a motivace pro expanzi

Jak již bylo uvedeno v úvodu předchozí části této práce, zhruba polovina produkce LUCIS směřuje do zahraničí, podnik do prostředí mezinárodních trhů vstupuje výhradně formou obchodního zastoupení. Obchodní zastoupení podniku v prostředí těchto trhů tvoří nejčastěji společnosti zabývajícími se návrhy osvětlení a prodejem svítidel.

Nové zákazníky v prostředí zahraničních trhů podnik nejčastěji získává prostřednictvím přímého oslovování firem podnikajících v oboru, vlastní inzercí v odborných časopisech nebo také na základě doporučení od jeho ostatních obchodních partnerů. Některé zákazníky podnik získává také díky své tradici a dobrému jménu či v důsledku realizovaných projektů, kde potenciální odběratelé svítidla LUCIS zaznamenají. Pro podniky působící v oblasti výroby svítidel mají v dnešní době stále velký význam

také veletrhy, díky kterým se daří získávat velké množství kontaktů. V případě trhu se svítidly je významný zejména veletrh Light + Building ve Frankfurtu nad Mohanem. Současný obchodní model v prostředí zahraničních trhů spočívá v prodeji produktů podniku výše popsané společnosti, tvořící obchodní zastoupení, za poměrnou část ceny uvedené v cenících LUCIS (v této ceně je již započítána marže pro LUCIS). Společnost tvořící obchodní zastoupení v dané oblasti si poté na koncovém trhu určuje prodejní cenu, jejíž výši už LUCIS nemůže žádným způsobem ovlivnit. Obecně lze říct, že čím dražší společnost přeprodávající daná svítidla prodá, tím vyšší je její marže.

Nemůžeme konstatovat, že by podnik při současném obchodním modelu neprosperoval, protože i při této formě si na každém prodaném svítidle přijde na jím stanovenou marži. Při dalším rozšiřování působnosti v rámci mezinárodních trhů by však něj mohlo být zajímavé uplatnění jiného obchodního modelu, při kterém by se vyhýbal prodeji přes zprostředkující společnost, a tím si marži navýšit.

Lze konstatovat, že expanze by podniku nezpůsobila žádné dodatečné náklady spojené s rozšiřováním jeho výrobního závodu. Jeho kapacita je plně dostačující a podnik navíc v důsledku produktové rozmanitosti a rozdílných způsobů výroby s ní spojených již v současné době využívá outsourcingu.

3.1.2 Podoba nového obchodního modelu

Jednou z variant, kterou by se dalo vyhnout prodeji přes mimopodnikového prostředníka, je založení vlastní pobočky na cílovém trhu. Tato možnost je však pro podnik v jeho současných provozních podmínkách velmi nákladná a v důsledku toho ani příliš reálná.

Efekt ušetření marže jinak končící u firmy tvořící obchodní zastoupení pro podnik by však mohla přinést varianta vstupu do prostředí nových trhů prostřednictvím obchodního zástupce, který by byl formálně zaměstnancem podniku, ale působil by přímo v cílovém teritoriu pod hlavičkou společnosti, kterou by podnik v dané oblasti vytvořil.

Obchodní zástupce by měl být ideálně osobou disponující vlastními zkušenostmi v oboru. Z titulu své pozice by jménem podniku oslovoval potenciální obchodní partnery a plně by tak nahrazoval funkci současných společností, tvořících obchodní zastoupení podniku. Zpočátku by v oblasti působil obchodní zástupce zcela sám, při postupném rozvoji podnikání a růstu tržeb by podnik mohl uvažovat o angažování dalšího zaměstnance.

Návrh však v tuto chvíli počítá pouze se zapojením jednoho obchodního zástupce v dané oblasti.

Díky zavedení této pozice v prostředí cílového trhu by se podnik dostal blíže ke svým zákazníkům, svítidla by prodával společnostem nižší tržní úrovně. V důsledku toho by do celého obchodního řetězce nevstupovalo takové množství subjektů jako při současném obchodním modelu, což by se projevilo vyššími provizemi pro podnik a tím pádem také vyššími potenciálními výdělky. Nový obchodní model by tedy podniku ušetřil podíl na marži, která by jinak končila u firem tvořících obchodní zastoupení.

3.1.3 Vymezení cílového trhu

Nejvýznamnější obchodní partneři LUCIS pocházejí z Německa. Tento trh byl jedním z prvních zahraničních trhů, kam podnik po svém založení vstoupil. Za dobu své existence na německém trhu realizoval dodávky velkého množství svých produktů.

Na základě rozhovoru se zaměstnanci obchodního oddělení však bylo zjištěno, že v některých spolkových zemích se podniku nedaří při současném obchodním modelu prosadit. Z tohoto důvodu se mi pro tyto regiony jeví jako ideální uplatnění výše zmíněného obchodního modelu. Zapojení obchodního zástupce by přineslo osobnější přístup k podnikovým odběratelům, vedoucí nejen k podpoření prodeje v těchto dosud zaostávajících tržních teritoriích, ale také k dalšímu rozšíření povědomí o podniku, které je v tomto odvětví důležité.

Návrhovým záměrem je tedy vstup podniku na lokální německé trhy, které doposud neměly výrazné zastoupení v rámci podnikových tržeb. Na základě výše popsaného obchodního modelu se v těchto oblastech pokusí prosadit. Obchodní zástupce podniku LUCIS by se snažil o rozvoj sítě odběratelů v severních a západních spolkových zemích Německa. Pro účel návrhu byly vytipovány následující oblasti:

- Severní Porýní-Westfálsko (Nordrhein-Westfalen),
- Dolní Sasko (Niedersachsen),
- Šlesvicko-Holštýnsko (Schleswig-Holstein),
- Hamburk (Hamburg),
- Brémy (Bremen).

Podrobnější informace o vybraných spolkových zemích budou uvedeny v rámci analýzy vnějšího prostředí.

3.1.4 Proces akvizice zákazníků

Obchodní zástupce by se v rámci své působnosti zaměřoval na jiný typ odběratelů, než jak je běžné v současné době. Jeho cílem by tedy nebylo oslovování velkoobchodních partnerů, jako tomu je v rámci současně uplatňovaného modelu, ale zaměřoval by se spíše na menší odběratele.

Těmi by mohla být interiérová centra, působící formou vlastních showroomů, která by od podniku bezplatně obdržela vzorová svítidla a vystavovala je. Cílovou skupinou obchodního zástupce by dále měli být architekti, kteří mohou jejich svítidla LUCIS zakomponovat do svých interiérových návrhů nebo projektanti.

Všechny tyto skupiny by obchodní zástupce prvotně oslovoval prostřednictvím přímého marketingu, tedy telefonicky, emailem nebo osobně. Při osobních obchodních schůzkách by docházelo k představování produktové řady podniku, zodpovězení dotazů s ní spojených a případně také k domluvě na prodejní ceně.

Obchodní zástupce by byl rodilým mluvčím, což by s sebou v rámci německého trhu neslo vyšší nároky spojené s výší jeho mzdy. Podniku by to na druhou stranu přineslo osobnější vztahy s jeho odběrateli s potenciálem zvýšení tržeb, rozšíření povědomí o značce LUCIS, a tedy i potenciální přínos na jméně podniku.

3.1.5 Analýza cílového trhu

Pro analýzu cílového trhu byla vybrána analýza SLEPT. Legislativní a politické faktory byly pro účel této analýzy sloučeny.

Sociální faktory

Vzhledem k určení tržního potenciálu podniku je důležitým faktorem velikost populace v cílovém teritoriu. Teritorium zvolené v rámci předloženého návrhu počítá s působností obchodního zástupce ve spolkových zemích Německa, které jsou společně s velikostí jejich populace zobrazeny v níže umístěné tabulce č. 35.

Tabulka 35: Velikost populace na cílovém trhu k 31. 12. 2018

Spolková země	Počet obyvatel
Severní Porýní-Westfálsko (Nordrhein-Westfalen)	17 932 651
Dolní Sasko (Niedersachsen)	7 982 448
Šlesvicko-Holštýnsko (Schleswig-Holstein)	2 896 712
Hamburk (Hamburg)	1 841 179
Brémy (Bremen)	682 986
Cílový trh celkem	30 652 990

(Zdroj: vlastní zpracování dle Statistikportal.de, 2021)

Spolkové země, do kterých by podnik prováděl expanzi prostřednictvím nového obchodního modelu mají v součtu více než 30 milionů obyvatel, což pro LUCIS představuje značný tržní potenciál. Spolková země Severní Porýní-Westfálsko je s téměř 18 miliony obyvatel nejlidnatější spolkovou zemí Německa. Tato spolková země je také historicky považována za průmyslovou základnu Německa.

Legislativní faktory a politické faktory

Pro zvolený obchodní model bude nutné v Německu založit obdobu české společnosti s ručením omezeným – GmbH. Nejdříve je třeba zvolit vhodný název společnosti, kterým v tomto případě bude LUCIS GmbH. Pro založení tohoto typu společnosti je potřeba složit základní kapitál ve výši 25 tisíc eur, z čehož musí být alespoň polovina složena na účet, který je potřeba si otevřít u některé z bank. Proces zápisu nové společnosti do obchodního rejstříku může trvat od jednoho do čtyř týdnů, je potřeba kalkulovat také s notářskými, živnostenskými a soudními poplatky, které se pohybují v rozmezí od 500

do 1000 eur, v závislosti na spolkové zemi, kde bude společnost sídlit (Für-Gründer, 2021).

Podle německé legislativy však společnost začíná existovat již ve chvíli, kdy byla podepsána společenská smlouva. Od tohoto okamžiku tedy společnost může uzavírat smlouvy a obchody. Do data zápisu do obchodního rejstříku však musí používat ve svém názvu dodatek značící, že firma je v procesu zakládání – i.G (in Gründung) (Für-Gründer, 2021).

Společnost musí mít alespoň jednoho zakladatele, kterým může být fyzická nebo právnická osoba a musí mít minimálně jednoho jednatele. V případě LUCIS GmbH by jednatelem stejně jako u LUCIS s.r.o. byli Lubomír Čejka a Jaromír Širůček. Společnost také musí mít registrovanou živnost, ve které se chystá podnikat. V neposlední řadě musí takový typ společnosti disponovat vlastním sídlem a musí být zaregistrován u příslušného finančního úřadu (Für-Gründer, 2021).

Sazba daně z příjmů právnických osob je napříč spolkovými zeměmi totožná, a to ve výši 15 %. Společnosti mající vlastní sídlo na území Německa mají neomezenou daňovou povinnost, základem daně je celkový zisk společnosti za dané období. Odvody na sociální a zdravotní pojištění za zaměstnavatele jsou v Německu stanoveny na 21 % (Bundesfinanzministerium, 2021).

Ekonomické faktory

Vzhledem k faktu, že návrh počítá se skutečností, že obchodní zástupce bude německým rodilým mluvčím, je třeba zjistit obvyklou výši finančního ohodnocení u obdobného typu činnosti, která bude podkladem pro určení základní mzdy tohoto podnikového zaměstnance. V níže umístěné tabulce č. 36 můžeme vidět průměrné roční příjmy obchodních zástupců v cílových spolkových zemích.

Tabulka 36: Průměrná roční mzda obchodního zástupce ve spolkových zemích

Spolková země	Průměrná mzda (Brutto)
Severní Porýní-Westfálsko (Nordrhein-Westfalen)	49 512,00 €
Dolní Sasko (Niedersachsen)	45 096,00 €
Šlesvicko-Holštýnsko (Schleswig-Holstein)	43 380,00 €
Hamburk (Hamburg)	52 020,00 €
Brémy (Bremen)	47 088,00 €

(Zdroj: vlastní zpracování dle Jobs-regional.de, 2021)

V předchozí tabulce č. 36 můžeme vidět, že průměrné mzdy v jednotlivých spolkových zemích se značně liší. Některá z uvedených hodnot poslouží jako podklad pro tvorbu finančního plánu expanze v závislosti na tom, kde bude obchodní zástupce podniku usídlen.

Technologické faktory

LUCIS na německý trh exportuje své produkty prakticky od začátku svého působení a zhruba polovina jeho produkce směřuje do zahraničí. Výrobky podniku disponují certifikační značkou ENEC, značící shodu s evropskými normami EN. Podnik dále vydává prohlášení o shodě CE, potvrzující splnění legislativních požadavků Evropské unie (EZÚ, 2021). Uvedené certifikáty a značky jsou plně dostačující pro podnikání na cílovém trhu.

3.1.6 Marketingový plán

Marketingový plán expanze bude zpracován na základě metody 4P – Product, Price, Place, Promotion.

Produkt (Product)

Produktové portfolio LUCIS je velmi rozmanité a zahrnuje přes čtyři tisíce typů svítidel, prakticky všechna nabízená svítidla jsou totiž dostupná ve více výkonových i rozměrových variantách, tak aby co nejlépe odpovídala požadavkům zákazníků. V produktové řadě jsou obsaženy v současné době nejpopulárnější LED svítidla, podnik však stále udržuje ve své nabídce také klasické světelné zdroje. Velká část nabízených svítidel je vyrobena z ručně foukaného opálového skla, produktová nabídka je však přizpůsobena nejnovějším trendům, a proto zahrnuje také svítidla z hliníku a svítidla s plastovými stínítky z polyethylénu (PE) a polymethylmethakrylátu (PMMA).

Cena (Price)

LUCIS své výrobky v současné době již na německý trh dodává prostřednictvím firem tvořících podniku obchodní zastoupení. Tento návrh však počítá se zavedením nového obchodního modelu, kdy by podnik prostřednictvím svého obchodního zástupce přímo oslovoval obchodní partnery. Základní nabídková cena jednotlivých svítidel by se odvíjela od katalogových cen podniku, které jsou stanoveny tak, aby byl podnik chráněn proti náhlým výkyvům měnového kurzu. Cenová nabídka byla sestavena

managementem podniku. Příklady katalogových svítidel LUCIS a jejich ceny jsou uvedeny v níže umístěné tabulce č. 37.

Tabulka 37: Cenová nabídka svítidel z katalogu LUCIS 2020-2022

Položka	Cena za kus (Brutto)
Stropní a nástěnné svítidlo Zero – ručně foukané trojvrstvé opálové sklo, průměr 415 mm	153,00 €
Stropní a nástěnné svítidlo Zero – ručně foukané trojvrstvé opálové sklo, integrované LED moduly, průměr 415 mm	358,00 €
Závěsné svítidlo Juno – černě lakovaný hliník, integrované LED moduly, průměr 280 mm	504,00 €
Stropní svítidlo Izar R Max – ručně lepené akrylátové sklo, průměr 1500 mm	3 962,00 €
Závěsné svítidlo Polaris – leštěná mosaz, ručně foukané trojvrstvé opálové sklo, integrované LED moduly, průměr koule 600 mm	1 216,00 €

(Zdroj: vlastní zpracování dle interních materiálů podniku)

Distribuce (Place)

Distribuce bude probíhat stejným způsobem jako doposud. Výroba svítidel bude i nadále probíhat ve výrobním závodě ve Velké Bíteši, odkud budou posléze vyexpedovány a odeslány prostřednictvím externího nákladního dopravce ke konečnému zákazníkovi do zvolených teritorií v Německu. Náklady spojené s dopravou nejsou započítány v ceně svítidla, katalogová cena tak bude o tyto náklady u objednávek běžného rozsahu navýšena. Vystavování faktur by bylo i v rámci tohoto obchodního modelu v plné režii ekonomického oddělení v České republice.

Propagace (Promotion)

Podnik ve vybraném tržním teritoriu již částečně působil, ale jeho obchodní snahy nebyly příliš úspěšné, proto je propagace při uplatňování nového obchodního modelu velice důležitá. Protože se jedná především o segment B2B, má propagace svá jistá specifika.

Obchodní zástupce bude potenciální klienty oslovovat přímo formou telefonátu, emailu nebo osobní schůzky. Hlavním nástrojem propagace podniku budou produktové katalogy a brožury, které jsou už nyní kompletně přeložené do vícero jazyků včetně německého v tištěné i online verzi. Tyto publikace budou prezentovány a předávány při osobních schůzkách potenciálním klientům.

Ještě před uskutečněním případné schůzky si mnoho zákazníků shání informace o firmě prostřednictvím internetu, proto jsou nezbytnou součástí propagace také zpracované

webové stránky. Webové stránky LUCIS jsou potenciálním zákazníkům z cílového teritoria dostupné v jejich mateřském jazyce, tedy němčině, která je doplněna také o anglickou verzi.

V rámci odvětví, ve kterém LUCIS působí jsou stále velkou příležitostí pro získávání nových zákazníků veletrhy. Podnik by proto chtěl prostřednictvím obchodního zástupce pozvat potenciální obchodní partnery na veletrh Light + Building, kde by jim mohl odprezentovat své kompletní portfolio. Zmíněný veletrh by se v případě příznivé epidemiologické situace měl konat v březnu 2022.

Společnost se chce dostávat do zákaznického povědomí také prostřednictvím sociálních sítí a inzerce v odborných časopisech.

Odhad tržního potenciálu

Na zvoleném trhu v současné době působí několik konkurenčních společností, se kterými bude muset nově vzniklá společnost LUCIS GmbH soupeřit o pozice. Zvolené tržní teritorium je však dostatečně rozsáhlé na to, aby každý podnik v něm působící prosperoval. V rámci plánu expanze je však důležité tyto potenciální konkurenty zmínit, patří mezi ně:

- Bega Limburg GmbH,
- RZB Lighting GmbH,
- Planlicht GmbH&Co. Kg,
- Flos S.p.A.,
- Artemide S.p.A.,
- LEDS-C4 S.A.

3.1.7 Finanční plán

V této části práce je vypracován finanční plán expanze podniku LUCIS do zvolených oblastí v rámci německého trhu popsáním obchodním modelem. Dochází zde k vyčíslení počátečních nákladů spojených se zahájením podnikání v nové oblasti, průměrných ročních nákladů spojených s podnikáním na daném trhu, odhadu předpokládaných tržeb a hospodářského výsledku.

Počáteční náklady spojené se založením společnosti GmbH

V následující tabulce č. 38 jsou vyčísleny počáteční náklady expanze spojené zejména s procesem založení německé obdoby české společnosti s ručením omezeným, tedy GmbH. V počátečním stádiu expanze je potřeba počítat také s náklady na překlad smluv a překladem webových stránek. Webové stránky už však mají německou verzi, a proto s těmito náklady nekalkuluji.

Tabulka 38: Počáteční náklady spojené se založením společnosti GmbH

Položka	Výše nákladů
Náklady spojené se založením společnosti – GmbH, včetně právních úkonů a poplatků úřadům	872,50 €
Minimální výše základního kapitálu	25 000,00 €
Náklady spojené s překladem smluv včetně právní kontroly	280,00 €
Celkové náklady na založení GmbH	26 152,50 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

Základní kapitál je stanoven na 25 000,00 EUR, což představuje minimální výši základního kapitálu u této právní formy podnikání. Významnou položku v rámci nákladů spojených se založením společnosti LUCIS GmbH se dvěma jednatelem tvoří zejména náklady spojené s notářskými úkony, činící 596,50 EUR. V této částce jsou započítány náklady na vytvoření společenské smlouvy, registraci do obchodního rejstříku, definování majetkových práv, náklady na výtisky a kopie a v neposlední řadě také poštovní a telekomunikační poplatky.

Zbývá část celkové částky počátečních nákladů na založení společnosti je představována poplatky za vytvoření seznamu společníků, poplatky za zápis do obchodního rejstříku placené příslušnému okresnímu soudu a poplatky místnímu živnostenskému úřadu.

V důsledku nově zvoleného obchodního modelu jsou odlišné také smlouvy související s činností obchodního zástupce (pracovní smlouva, užití služebního vozu), proto musíme uvažovat náklady na právní úkony s tím spojené a také překlad smluv do německého jazyka překladatelskou společností. Tyto náklady byly vyčísleny na 280,00 EUR.

Počáteční náklady na vybavení zaměstnance

Zaměstnanec LUCIS GmbH bude disponovat vlastním služebním vozem, který bude sloužit k dopravě na jeho sjednané schůzky. Dále bude mít k dispozici vlastní telefon a notebook. Náklady na jednotlivé druhy jeho vybavení jsou uvedeny v níže umístěné tabulce č. 39.

Tabulka 39: Počáteční náklady na vybavení zaměstnance

Položka	Výše nákladů
Automobil	22 498,00 €
Mobilní telefon	499,60 €
Notebook	739,60 €
Náklady na vybavení zaměstnance	23 737,20 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

Náklady na vybavení a pronájem kanceláře

Obchodní zástupce podniku bude ke své činnosti potřebovat vybavenou kancelář, která zároveň poslouží jako sklad vzorových svítidel. Návrh počítá s umístěním kanceláře v hlavním městě spolkové země Severní Porýní-Westfálsko Düsseldorfu. Nájemné se tedy bude odvíjet od tržních cen v rámci tohoto města.

Průměrná výše měsíčního nájemného za kancelář vybavenou základním vybavením (pracovní stůl, židle) se v Düsseldorfu pohybuje okolo 16,20 EUR za metr čtvereční. Schůzky obchodního zástupce budou ve většině případů probíhat přímo u potenciálního odběratele, který bude často také z jiného města nebo spolkové země. Není tedy nutné, aby byla kancelář umístěna blízko městského centra, tedy v oblasti, kde jsou ceny nájemného na vyšší úrovni. Při propočtech nájemného tedy budu vycházet z průměrné ceny nájemného v dané oblasti.

Návrh počítá s pronájmem kanceláře o rozloze 48,75 metrů čtverečních v městské části Düsseldorf-Nord. Při kalkulaci nájemného vycházím z průměrné tržní ceny, podle které vychází měsíční nájemné kanceláře na 790,00 EUR, ke které ještě musíme připočíst vratnou kauci v hodnotě měsíčního nájmu. Další náklady spojené s vybavením kanceláře

tvoří pořízení tiskárny v hodnotě 394,48 EUR a pořízení kancelářských potřeb, které je kalkulováno na 300,00 EUR.

Náklady na propagaci

Německo je významným trhem, na který se podnik orientoval už v minulosti, proto disponuje vlastními katalogy, které jsou vydávány také v německém jazyce. Katalogy by tak stačilo pouze dotisknout, v prvním roce by se nechalo vyrobiť celkem 5 tisíc kusů. Cena za kus je 3,60 EUR, tato cena již zohledňuje množstevní slevu a je v ní započítána doprava.

Podnik se také bude snažit dostat do povědomí zákazníků na stanoveném trhu prostřednictvím cílené reklamy na sociálních sítích Instagram a Facebook, kde by uveřejňoval fotky svých stávajících realizací. Tyto aplikace umožňuje cílení příspěvků na skupiny lidí, které jsou pro podnik zajímavé. Namátkou to jsou lidé zájímající se o design interiérů nebo architekturu. Do této formy propagace by podnik měsíčně vkládal 400,00 EUR. Na základě úspěšnosti oslovování potenciálních zákazníků by se po prvním roce vyhodnotil přínos této formy propagace a rozhodlo by se o dalším postupu.

Podnik bude také dále pokračovat v účasti na veletrzích s osvětlovací technikou, která však nepřinese žádné dodatečné náklady, protože mateřská společnost LUCIS se jich pravidelně účastní.

Součet jednorázových a provozních nákladů na čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022

Počátek realizace expanze je plánován na říjen 2021. V níže umístěné tabulce č. 40 je uveden propočet nákladů na čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022, spojených se založením společnosti LUCIS GmbH v Německu, náklady na vybavení zaměstnance (automobil, mobilní telefon a notebook), náklady na pronájem vybavené kanceláře včetně kaucí, dále náklady na její dovybavení (nákup tiskárny a kancelářských potřeb), náklady na propagaci, hrubou mzdu obchodního zástupce včetně odvodů hrazených zaměstnavatelem a náklady na pohonné hmoty.

Tabulka 40: Propočet jednorázových a provozních nákladů na 4.Q 2021 a 2022

Nákladové položky	Výše nákladů
Náklady na založení GmbH	26 152,50 €
Náklady na vybavení zaměstnance	23 737,20 €
Náklady na pronájem kanceláře	12 640,00 €
Náklady na vybavení kanceláře	694,48 €
Náklady na propagaci	24 000,00 €
Hrubá mzda obchodního zástupce	68 750,00 €
Odvody	14 437,50 €
Náklady na pohonné hmoty	6 300,00 €
Celkové náklady	176 711,68 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

Roční provozní náklady v letech 2023-2026

Pro lepší přehlednost je v tabulce č. 41 doplněn také propočet ročních provozních nákladů, které budou využity při odhadech hospodářského výsledku v období 2023-2026.

Tabulka 41: Propočet ročních provozních nákladů

Nákladové položky	Výše nákladů
Roční pronájem kanceláře včetně kaucí	10 270,00 €
Náklady na kancelářské potřeby	300,00 €
Náklady na propagaci	22 800,00 €
Hrubá mzda obchodního zástupce	55 000,00 €
Odvody	11 550,00 €
Náklady na pohonné hmoty	5 040,00 €
Celkové náklady	104 960,00 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

Odhad výsledku hospodaření

Odhad výsledku hospodaření je zpracován v optimistické a pesimistické variantě. Optimistická varianta počítá se strmějším nárůstem tržeb v letech 2023 a 2024 a koresponduje s cílem podniku, kterým je dosažení objemu tržeb na úrovni 600 000,00 EUR v roce 2024. Pesimistická varianta naopak zahrnuje pomalejší tempo růstu tržeb a také jejich nižší hodnotu v počátečním období expanze (čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022) oproti optimistické variantě.

Náklady spojené s výrobou byly v obou variantách určeny na základě metody procentního podílu na tržbách, jejich výše byla stanovena na úrovni 70 % z tržeb. V počátečním období expanze (čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022) je také kalkulováno s jednorázovými vstupními náklady spojenými zejména se založením společnosti GmbH, nákupem vybavení pro obchodního zástupce a dovybavením kancelářských prostor, ke kterým jsou posléze připočteny provozní náklady na toto období. Od roku 2023 je počítáno s konstantní roční hodnotou provozních nákladů ve výši 104 960,00 EUR.

Optimistická varianta

Z následující tabulky č. 42 je patrné, že nově vzniklá společnost LUCIS GmbH bude v počátečním období (čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022) pravděpodobně ve ztrátě, jejíž hodnota bude činit 101 711,68 €. Jedná se o poměrně vysokou částku, na jejímž vzniku mají podíl především náklady spojené se založením společnosti, nákupem vybavení pro obchodního zástupce a dovybavením kancelářských prostor. Ztráta bude financována z vlastních zdrojů podniku. Během zmíněného období už však bude mít obchodní zástupce možnost připravovat projekty se svítidly a dojednávat „obchodní kontrakty“ pro následující období, kdy by mělo docházet k postupnému nárůstu tržeb. V roce 2023 je již očekáván nárůst tržeb o 75 %, který již přispěje ke kladnému výsledku hospodaření. V následujících letech se počítá s opětovným nárůstem tržeb, který již však nebude tak výrazný jako v roce 2023. Předpokladem je, že náklady spojené s výrobou budou ve výši 70 % z tržeb, nicméně provozní náklady zůstanou na stejné úrovni, což bude při navýšení tržeb přispívat ke zvyšování hospodářského výsledku. V roce 2026 by měl podnik podle této varianty dosáhnout tržeb přesahujících 800 000,00 EUR. V tomto bodě už by měl management podniku uvažovat o zapojení dalšího obchodního zástupce.

Tabulka 42: Výsledek hospodaření – optimistická varianta

Rok	4.Q 2021 + 2022	2023	2024	2025	2026
Růst tržeb	-	75 %	40 %	25 %	10 %
Očekávané tržby	250 000,00 €	437 500,00 €	612 500,00 €	765 625,00 €	842 187,50 €
Náklady	175 000,00 €	306 250,00 €	428 750,00 €	535 937,50 €	589 531,25 €
Jednorázové náklady	50 284,18 €	-	-	-	-
Provozní náklady	126 427,50 €	104 960,00 €	104 960,00 €	104 960,00 €	104 960,00 €
Hospodářský výsledek před zdaněním	- 101 711,68 €	26 290,00 €	78 790,00 €	124 727,50 €	147 696,25 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

Pesimistická varianta

Výpočet výsledku hospodaření dle pesimistické varianty, uvedený v tabulce č. 43, kalkuluje s nižší hodnotou očekávaných tržeb v počátečním období expanze (čtvrtý kvartál roku 2021 a rok 2022). Tempo růstu tržeb není v porovnání s optimistickou variantou tak vysoké. Výsledek hospodaření by podle ní byl záporný ve všech letech, s výjimkou let 2025 a 2026, ve kterém by se společnost LUCIS GmbH stala finančně soběstačnou.

Tabulka 43: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta

Rok	4.Q 2021 + 2022	2023	2024	2025	2026
Růst tržeb	-	50 %	20 %	12,50 %	10 %
Očekávané tržby	175 000,00 €	262 500,00 €	315 000,00 €	354 375,00 €	389 812,50 €
Náklady	122 500,00 €	183 750,00 €	220 500,00 €	248 062,50 €	272 868,75 €
Jednorázové náklady	50 284,18 €	-	-	-	-
Provozní náklady	126 427,50 €	104 960,00 €	104 960,00 €	104 960,00 €	104 960,00 €
Hospodářský výsledek před zdaněním	- 124 211,68 €	- 26 210,00 €	- 10 460,00 €	1 352,50 €	11 983,75 €

(Zdroj: vlastní zpracování)

3.1.8 Analýza rizik

V této kapitole bude provedena identifikace rizik společnosti spojených s jeho expanzí prostřednictvím nového obchodního modelu na zvolený trh. Zpočátku budou analyzována rizika související s lidskými, technologickými, tržními faktory a také vlivy okolí. Následně dojde k plánování krizových scénářů u jednotlivých rizik, které budou na základě určené škály ohodnoceny dle pravděpodobnosti výskytu a možných dopadů na chod podniku. Na základě součinu těchto dvou veličin bude zjištěna výsledná rizikovitost. V závěru dojde k navržení protipatření eliminujících dopady jednotlivých rizik.

Pravděpodobnost může nabývat hodnot od 0,1 do 0,9 (0,1 – nejmenší, 0,9 – největší). Pro hodnocení dopadu jednotlivých rizik byla zvolena škála od 1 do 10, přičemž 1 značí nejmenší dopad a 10 naopak dopad největší.

Výsledné posouzení míry rizika bude provedeno na základě zařazení jednotlivých scénářů do následujících tří oblastí:

- riziko běžné – interval $\langle 0,9; 3 \rangle$,
- riziko závažné – interval $(3; 6 \rangle$,
- riziko kritické – interval $(6; 9 \rangle$.

Rizikové faktory byly podle Kruliše rozděleny do čtyř podskupin – lidské faktory, technologické faktory, tržní faktory a přírodní a okolní faktory. (Kruliš, 2011, s. 78).

Lidské faktory

V kategorii rizik zapříčiněných faktorem lidské činnosti byla zjištěna dvě rizika, konkrétně přecenění schopností vybraného obchodního zástupce a nedostatečná kvalita produktů podniku.

První ze zmíněných rizik spadá dle stanovené stupnice do rizik závažných. Podnik může pozici obchodního zástupce pro cílové teritorium obsadit nekompetentní osobou, která bude jednat nespolehlivě a nebude dodržovat sjednané termíny. Tyto skutečnosti mohou vést k nespokojenosti odběratelů a také ke snížení celkového přínosu navrhované formy expanze. Zmíněné riziko může podnik eliminovat důkladným výběrem kandidáta, popř. motivačním způsobem ohodnocování.

Druhým shledaným rizikem je nedostatečná kvalita dodávaných svítidel (riziko běžné) vedoucí ke špatným zkušenostem odběratelů, které by mohly negativně ovlivnit proces získávání nových zákazníků. Riziko lze snížit prostřednictvím častější kontroly výrobků.

Tabulka 44: Rizika – lidské faktory

Riziko	Scénář	P	Dopad	Hodnota rizika	Protipatření
Přecenění schopností obchodního zástupce	Nedodržování termínů, nespolehlivost → nespokojenost odběratelů → snížení přínosu expanze	0,5	9	4,5	Důkladný výběr a prověření kandidáta, motivační způsob ohodnocení
Nedostatečná kvalita výrobků	Negativní zkušenost → obtížné získávání nových odběratelů	0,3	9	2,7	Častější kontrola výrobků

(Zdroj: vlastní zpracování)

Technologické faktory

Technologická rizika zahrnují riziko spojené s onemocněním zaměstnanců ve výrobě a rizikem poruchy výrobních zařízení (riziko závažné). Oba faktory by nejspíše zapříčinily prodloužení doby dodání a mohly by tak způsobit nespokojenost odběratelů. Poruchám strojů se podnik snaží předcházet jejich pravidelným servisováním. Problémům spojených s výpadky zaměstnanců z důvodu nemoci pak podnik předchází vnitropodnikovými školeními, která jsou organizována za účelem dosažení zastupitelnosti výrobních pracovních pozic.

Druhým zjištěným rizikovým faktorem v této kategorii je riziko ztráty informačních dat (riziko běžné). Opatřením, které může značně snížit dopady zmíněného rizika, je zálohování podnikových dat.

Tabulka 45: Rizika – technologické faktory

Riziko	Scénář	P	Dopad	Hodnota rizika	Protipatření
Riziko poruch výrobní techniky, onemocnění zaměstnanců výroby	Prodloužení doby dodání → nespokojenost odběratelů	0,5	9	4,5	Pravidelný servis výrobní techniky, zastupitelnost pracovních pozic ve výrobě
Riziko ztráty informačních dat	Nutnost opětovného kontaktování odběratele ohledně podoby dodávky → možné zpoždění dodávky	0,2	7	1,4	Zálohování dat

(Zdroj: vlastní zpracování)

Tržní faktory

V oblasti rizik vyplývajících z prostředí trhu, na kterém bude podnik působit byla identifikována tři rizika – nedostatečná poptávka, vstup nových konkurentů a v důsledku někdější situace také riziko epidemie nebo finanční krize.

Prvním rizikem je nedostatečná poptávka po výrobcích podniku (riziko závažné), která by vedla k dosahování nižších než plánovaných tržeb. Tento problém by se podnik mohl pokusit vyřešit změnou obchodního modelu.

Druhým rizikem, které by se také mohlo projevit nedosahováním stanovených plánovaných tržeb, je vstup nových konkurentů (riziko běžné). Dané riziko může podnik do jisté míry eliminovat prostřednictvím diferenciací a širší své produktové řady. Posledním zjištěným rizikem je riziko epidemie nebo finanční krize (riziko závažné), mající velký vliv na celý finanční systém.

Tabulka 46: Rizika – tržní faktory

Riziko	Scénář	P	Dopad	Hodnota rizika	Protiopatření
Nedostatečná poptávka na novém trhu, resp. neúspěšnost nového obchodního modelu	Nedosahování plánovaných tržeb	0,5	9	4,5	Obměna obchodního modelu
Vstup nových konkurentů	Nedosahování plánovaných tržeb	0,6	4	2,4	Diferenciací portfolia, přizpůsobování nabídky trendům
Riziko epidemie, finanční krize	Negativní tržní dopady → úbytek tržeb	0,4	8	3,2	Udržování finanční rezervy

(Zdroj: vlastní zpracování)

Přírodní a okolní faktory

Poslední skupinou rizik jsou rizika spojená s přírodními vlivy a vlivy okolí.

Tabulka 47: Rizika – přírodní a okolní faktory

Riziko	Scénář	P	Dopad	Hodnota rizika	Protiopatření
Přírodní katastrofy	Poškození majetku podniku	0,3	10	3	Pojištění
Krádež	Ztráta majetku podniku	0,3	10	3	Pojištění, zřízení zabezpečení

(Zdroj: vlastní zpracování)

V této oblasti byla shledána rizika přírodní katastrofy (riziko běžné) a krádeže (riziko běžné). Protiopatřením pro obě ze zmíněných rizik je sjednání pojištění, riziko krádeže lze dále eliminovat zřízením zabezpečení v prostorách podniku, jeho skladech a kancelářích.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení strategické pozice a finančního zdraví mezinárodně působícího podniku a formulace návrhů na zlepšení v problémových oblastech.

Diplomová práce je rozčleněna do tří hlavních částí. V první části práce byla představena teoretická východiska práce, která posloužila jako podklad pro vypracování analýzy současného stavu. Na základě analýzy současného stavu posléze došlo ke zpracování návrhové části práce.

V úvodu analýzy současného stavu došlo k představení sledovaného podniku LUCIS s.r.o. a jeho produktového portfolia. Následně byla provedena strategická analýza zaměřující se na vnější a vnitřní okolí podniku. Vnější okolí bylo analyzováno prostřednictvím metod SLEPTE analýzy a Porterovy pětifaktorové analýzy, k posouzení vnitřního prostředí podniku pak bylo využito McKinseyho 7S modelu.

Finanční zdraví sledovaného podniku bylo posouzeno na základě vybraných metod finanční analýzy, která byla provedena za období 2015-2019. V jejím rámci bylo využito analýzy absolutních ukazatelů, rozebírající podnikovou rozvahu a výkaz zisku a ztráty, doplněné o analýzu rozdílových a poměrových ukazatelů. Komplexní pohled na finanční situaci podniku následně poskytly soustavy ukazatelů, zastoupené bonitními a bankrotními modely. Výsledné hodnoty ukazatelů byly porovnány s jejich doporučenými hodnotami a posléze také srovnány s odvětvovým průměrem. V závěru této části práce byla provedena SWOT analýza shrnující výsledky provedených analýz, identifikující příležitosti a hrozby a také silné stránky a slabé stránky.

Výsledky provedených analýz LUCIS s.r.o. vypovídaly o jeho finanční stabilitě a celkové prosperitě, když ve všech sledovaných obdobích dosahoval také zisku. Porovnání vybraných ukazatelů finanční analýzy s odvětvovými průměry dopadlo pro podnik úspěšně, když s výjimkou ukazatelů obrátkovosti své odvětvové konkurenty převyšoval. Závěrečná část práce se zabývá vlastním návrhem řešení na zlepšení situace analyzovaného podniku LUCIS s.r.o. Konkrétně se jedná o návrh expanze do vybraných spolkových zemí Německa, které z hlediska svého potenciálu doposud zaostávaly v rámci podnikových tržeb, prostřednictvím nového obchodního modelu. Tento obchodní model by podniku měl pomoci dostat se blíže ke svým odběratelům a tím také zvyšovat tržby.

Návrh popisuje současnou situaci a motivaci podniku pro expanzi, přesně vymezuje a analyzuje cílový trh a také popisuje proces akvizice zákazníků. Dále došlo k vypracování marketingového a finančního plánu, který obsahuje optimistickou a pesimistickou variantu. Je vhodné zmínit, že nejenom finanční výsledky návrhů jsou důležité. I při pesimistické variantě a finanční ztrátě by mělo zavedením návrhu dojít k posílení značky LUCIS v oblasti a tím i k nepřímému vlivu na tržby nejen v okolních spolkových zemích, ale i v zemích Beneluxu, ve Francii nebo v Dánsku.

V závěru je návrh doplněn o analýzu rizik, která hodnotí rizika spojená s realizací expanze prostřednictvím zvoleného obchodního modelu a možná protiopatření.

Limity diplomové práce spočívají v omezeném okruhu metod použitých pro její vypracování a datové základně finanční analýzy, vycházející pouze z veřejně dostupných dat, a to vždy k 31. prosinci sledovaného roku.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- BEGA, 2021. *Bega-us.com* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.bega-us.com/>
- BUNDESFINANZMINISTERIUM, 2021. *Bundesfinanzministerium.de* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.bundesfinanzministerium.de/>
- COLLIERS, 2021. Gewerbeimmobilien. *Colliers.de* [online]. [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.colliers.de/gewerbeimmobilien/>
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. HDP, národní účty. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Inflace, spotřebitelské ceny. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/inflace_spotrebitelske_ceny
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Mzdy a náklady práce. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Obyvatelstvo. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/obyvatelstvo_lide
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Věda, výzkum a inovace. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/veda_a_vyzkum_veda_
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2021. Vzdělání. *Czso.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/1-vzdelavani>
- EURACTIV, 2021. Analýza: Co obsahuje obchodní a bezpečnostní dohoda mezi EU a Velkou Británií? *Euractiv.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/brexit/linksdossier/analiza-co-obsahuje-obchodni-a-bezpecnostni-dohoda-mezi-eu-a-velkou-britanii/>
- EUROPA, 2021. Strategie pro rovnost žen a mužů. *Europa.eu* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/info/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_cs
- EUROSKOP, 2021. Vnější obchodní vztahy. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8894/sekce/vnejsi-obchodni-vztahy/>

- EUROSKOP, 2021. Volný pohyb zboží. *Euroskop.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8734/sekce/volny-pohyb-zbozi/>
- EZÚ, 2021. *Elektrotechnický zkušební ústav* [online]. [cit. 2021-22-03]. Dostupné z: <http://www.ezu.cz>
- FÜR-GRÜNDER, 2021. Die praktischen Schritte der GmbH Gründung. *Fuergruender.de* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <https://www.fuergruender.de/wissen/unternehmen-gruenden/unternehmensformen/gmbh-gruendung/>
- GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D., 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejčastěji používaných metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- GRÜNWALD, R. a HOLEČKOVÁ, J., 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HALÍK, J. a FIALOVÁ, H., 2016. *Strategie vstupu firem na zahraniční trhy*. Praha: Metropolitan University Prague Press. ISBN 978-80-87956-51-9.
- HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., a VYKYPĚL, O., 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- JAKUBÍKOVÁ, D., 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozšířené vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4670-8.
- JOBS-REGIONAL, 2021. *Jobs-regional.de* [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné z: <https://www.jobs-regional.de/>
- KARAS, M., REŽŇÁKOVÁ, M., 2013. *Bankruptcy Prediction Model of Industrial Enterprises in the Czech Republic*. International Journal of Mathematical models and methods in applied sciences, roč. 7, č.5, s. 519-531. ISSN: 1998-0140.
- KARAS, M., REŽŇÁKOVÁ, M., 2014. *An Analysis of the Robustness of Bankruptcy Prediction Models – Industrial Concerns in the Czech Republic in the Years 1999–2013*. In Proceeding of the 23rd IBIMA conference. IBIMA publishing, s. 988-997. ISBN: 978-0-9860419-2-1.
- KISLINGEROVÁ, E., 2004. *Manažerské finance*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

- KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., REMEŠ, D., ŠTEKER, K., 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KRULIŠ, J., 2011. *Jak vítězit nad riziky: aktivní management rizik – nástroj řízení úspěšných firem*. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-835-2.
- KUBÍČKOVÁ, D., a JINDŘICHOVSKÁ I., 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-538-1.
- KURZY, 2021. Největší propad německého HDP od finanční krize. Přesto pozitivní číslo? *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/578154-nejvetsi-propad-nemeckeho-hdp-od-financi-krize-presto-pozitivni-cislo/>
- LUCIS, 2021. *Lucis.eu* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <http://www.lucis.eu>
- MALLYA, T., 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAŘÍK, M., 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy. Čtvrté upravené a rozšířené vydání*. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.
- MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY, 2020. Makroekonomická predikce-leden 2021. *Mfcr.cz* [online]. [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2021/makroekonomicka-predikce-leden-2021-40599>
- MOBILE, 2021. *Mobile.de* [online]. [cit. 2021-05-09]. Dostupné z: <https://www.mobile.de/>
- OSMONT, 2021. *Osmont.cz* [online]. [cit. 2021-03-23]. Dostupné z: <https://www.osmont.cz/>
- RŮČKOVÁ, P., 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 4. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, J., 2011. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, H., a BUCHTA, K., 2006. *Strategická analýza. 2. přepracované a doplněné. vydání*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.

STATISTIKPORTAL, 2021. Fläche und Bevölkerung nach Ländern. *Statistikportal.de* [online]. [cit. 2021-04-29]. Dostupné z: <http://www.statistikportal.de/de/bevoelkerung/flaeche-und-bevoelkerung>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN, 2015. Výpis z obchodního rejstříku. *Justice.cz* [online]. Údaje platné ke dni 1. 1. 2021 [cit. 2021-01-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=594837>

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

WORLD BANK, 2021. Research and development expenditure. *Worldbank.org* [online]. [cit.2021-03-24]. Dostupné z: <https://data.worldbank.org/indicator/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj likvidity podniku	79
Graf 2: Vývoj rentability podniku	81
Graf 3: Vývoj aktivity podniku I – počty obrátek	82
Graf 4: Vývoj aktivity podniku II – doba obratu	83

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec 1: Horizontální analýza – výpočet absolutní a procentuální změny	25
Vzorec 2: Čistý pracovní kapitál	26
Vzorec 3: Čisté pohotové prostředky	26
Vzorec 4: Čistý peněžní majetek	26
Vzorec 5: Celková zadluženost	27
Vzorec 6: Koefficient samofinancování	28
Vzorec 7: Úrokové krytí	28
Vzorec 8: Doba splácení dluhů	28
Vzorec 9: Běžná likvidita	29
Vzorec 10: Pohotová likvidita	29
Vzorec 11: Okamžitá likvidita	29
Vzorec 12: Rentabilita aktiv	30
Vzorec 13: Rentabilita vlastního kapitálu	30
Vzorec 14: Rentabilita tržeb	31
Vzorec 15: Rentabilita vloženého kapitálu	31
Vzorec 16: Obrat celkových aktiv	31
Vzorec 17: Obrat dlouhodobého majetku	32
Vzorec 18: Obrat zásob	32
Vzorec 19: Doba obratu zásob	32
Vzorec 20: Doba splatnosti pohledávek	33
Vzorec 21: Doba obratu závazků	33

Vzorec 22: Altmanův model Z-Score (ZETA)	34
Vzorec 23: Index bankrotu	35

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	40
Obrázek 2: Organizační struktura LUCIS	41
Obrázek 3: Závěsné svítidlo PALA, katalog LUCIS 2020-2022	43
Obrázek 4: Stolní svítidlo OMNIA, katalog LUCIS 2020-2022	43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Aspekt Global Rating – vzorce pro výpočet.....	36
Tabulka 2: Aspekt Global Rating – hodnoticí stupnice	37
Tabulka 3: Kralický Quicktest – hodnoticí stupnice	38
Tabulka 4: Teritoriální struktura obratu podniku - 2019	44
Tabulka 5: Vývoj prodejů podniku	44
Tabulka 6: Vývoj populace v České republice	46
Tabulka 7: Vývoj věkové struktury populace v České republice	46
Tabulka 8: Struktura populace dle dosaženého vzdělání.....	47
Tabulka 9: Vývoj nominálního HDP České republiky	48
Tabulka 10: Vývoj směnného kurzu CZK/EUR.....	49
Tabulka 11: Vývoj inflace v České republice.....	49
Tabulka 12: Průměrné hrubé měsíční mzdy v ČR a Jihomoravském kraji	50
Tabulka 13: Obecná míra nezaměstnanosti v %	50
Tabulka 14: Výdaje na vědu a výzkum vyjádřené v % z HDP.....	52
Tabulka 15: Horizontální analýza aktiv– absolutní změna (v tis. Kč).....	64
Tabulka 16: Horizontální analýza aktiv – procentuální změna	65
Tabulka 17: Horizontální analýza pasiv – absolutní změna (v tis. Kč)	67

Tabulka 18: Horizontální analýza pasiv – procentuální změna	67
Tabulka 19: Horizontální analýza VZZ – absolutní změna (v tis. Kč).....	69
Tabulka 20: Horizontální analýza VZZ – procentuální změna.....	70
Tabulka 21: Vertikální analýza aktiv	71
Tabulka 22: Vertikální analýza pasiv	72
Tabulka 23: Vertikální analýza VZZ	73
Tabulka 24: Analýza rozdílových ukazatelů (v tis. Kč)	75
Tabulka 25: Analýza ukazatelů zadluženosti.....	76
Tabulka 26: Analýza ukazatelů likvidity	77
Tabulka 27: Analýza ukazatelů rentability	79
Tabulka 28: Analýza ukazatelů aktivity I – počty obrátek	81
Tabulka 29: Analýza ukazatelů aktivity II – doba obratu.....	82
Tabulka 30: Altmanův model Z-Score	84
Tabulka 31: Index bankrotu.....	85
Tabulka 32: Aspekt Global Rating	86
Tabulka 33: Kralickův Quicktest.....	87
Tabulka 34: Porovnání vybraných ukazatelů s odvětvovým průměrem v roce 2019.....	88
Tabulka 35: Velikost populace na cílovém trhu k 31. 12. 2018	96
Tabulka 36: Průměrná roční mzda obchodního zástupce ve spolkových zemích	97
Tabulka 37: Cenová nabídka svítidel z katalogu LUCIS 2020-2022	99
Tabulka 38: Počáteční náklady spojené se založením společnosti GmbH	101
Tabulka 39: Počáteční náklady na vybavení zaměstnance	102
Tabulka 40: Propočet jednorázových a provozních nákladů na 4.Q 2021 a 2022.....	104
Tabulka 41: Propočet ročních provozních nákladů	104
Tabulka 42: Výsledek hospodaření – optimistická varianta	106
Tabulka 43: Výsledek hospodaření – pesimistická varianta.....	106
Tabulka 44: Rizika – lidské faktory.....	108
Tabulka 45: Rizika – technologické faktory.....	108

Tabulka 46: Rizika – tržní faktory	109
Tabulka 47: Rizika – přírodní a okolní faktory	109

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha aktiv LUCIS s.r.o. 2015-2019	I
Příloha 2: Rozvaha pasiv LUCIS s.r.o. 2015-2019.....	II
Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty LUCIS s.r.o. 2015-2019	III

PŘÍLOHY

Příloha 1: Rozvaha aktiv LUCIS s.r.o. 2015-2019

Ozn.	Aktiva v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
	Aktiva celkem	40367	38767	40189	39789	40271
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	14723	14882	13847	13516	12693
B. I	Dlouhodobý nehmotný majetek	26	35	0	0	160
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B.II	Dlouhodobý hmotný majetek	13947	14097	13097	12766	11783
1.	Pozemky a stavby	0	0	0	0	0
1.1.	Pozemky	0	0	0	0	0
1.2.	Stavby	0	0	0	0	0
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	0	0	0	0	0
5.	Poskytnuté zálohy na DHM a nedokončený DHM	0	0	0	0	0
5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	750	750	750	750	750
C.	Oběžná aktiva	25360	23055	25571	26170	27578
C.I.	Zásoby	10356	11538	11575	10747	10720
3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0	0
3.2.	Zboží	0	0	0	0	0
C.II	Pohledávky	9057	6096	6251	8107	7619
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	0	49	0	37	842
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	9057	6047	6251	8070	6777
2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.4.	Pohledávky – ostatní	0	0	0	0	0
2.4.3.	Stát-daňové pohledávky	0	0	0	0	0
2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0
2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	5947	5421	7745	7316	9239
C. IV.	Peněžní prostředky	5947	5421	7745	7316	9239
1.	Peněžní prostředky v pokladně	0	0	0	0	0
2.	Peněžní prostředky na účtech	0	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení	284	830	771	103	0
1.	Náklady příštích období	0	0	0	0	0
2.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 2: Rozvaha pasiv LUCIS s.r.o. 2015-2019

Ozn.	Pasiva v tis. Kč	2015	2016	2017	2018	2019
	Pasiva celkem	40367	38767	40189	39789	40271
A.	Vlastní kapitál	32885	32650	35982	36266	36717
A.I.	Základní kapitál	3000	3000	3000	3000	3000
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	300	300	300	300	300
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	25738	28114	29350	29741	30025
1.	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	3847	1236	3332	3225	3392
B.- C.	Cizí zdroje	6396	5319	3433	3523	3554
B.	Rezervy	0	0	0	0	0
C.	Závazky	6396	5319	3433	3523	3554
C.I.	Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
9.	Závazky-ostatní	0	0	0	0	0
9.3.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
C.II.	Krátkodobé závazky	6196	5319	3433	2920	2853
2.	Závazky k úvěrovým institucím	200	0	0	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
8.	Závazky ostatní	0	0	0	0	0
8.3.	Závazky k zaměstnancům	0	0	0	0	0
8.4.	Závazky ze SZP	0	0	0	0	0
8.5.	Stát-daňové závazky a dotace	0	0	0	0	0
8.7.	Jiné závazky	0	0	0	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	1086	798	774	603	701
1.	Výdaje příštích období	0	0	0	0	0
2.	Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Příloha 3: Výkaz zisku a ztráty LUCIS s.r.o. 2015-2019

Ozn.	Položka VZZ	2015	2016	2017	2018	2019
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	65440	58123	56784	54938	52741
II.	Tržby za prodej zboží	85	16	3	6	2
A.	Výkonová spotřeba	42021	38532	32887	33859	30273
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	3	1	0	6	0
2.	Spotřeba materiálu a energie	28220	24506	22051	21084	18381
3.	Služby	13798	14025	10836	12769	11892
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	119	-6	794	340	215
C.	Aktivace	13	-6	0	0	0
D.	Osobní náklady	16798	16866	16371	15298	15581
1.	Mzdové náklady	11995	11988	11783	10783	10878
2.	Náklady na SZP a ostatní náklady	4803	4878	4588	4515	4703
2.1.	Náklady na SZP	3972	3987	3718	3593	3627
2.2.	Ostatní náklady	831	891	870	922	1076
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1634	1882	1925	1883	2156
1.	Úpravy hodnot DNM a DHM	1634	1882	1860	1900	2147
1.1.	Úpravy hodnot DNM a DHM – trvalé	1634	1882	1860	1900	2147
1.2.	Úpravy hodnot DNM a DHM – dočasné	0	0	0	0	0
2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	0	0	0
3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	65	-17	9
III.	Ostatní provozní výnosy	709	1054	298	805	301
1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	530	184	87	7	8
3.	Ostatní provozní výnosy	179	870	211	798	293
F.	Ostatní provozní náklady	376	109	394	128	150
1.	Zůstatková cena prodaného DM	97	0	0	0	0
3.	Daně a poplatky	93	69	71	63	68
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-58	0	0	0	0
5.	Ostatní provozní náklady	244	40	323	65	82
*	Provozní výsledek hospodaření	5273	1816	4714	4241	4669
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	32	12	4	0	0
1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	32	12	0	0	0
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	0	0	4	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	79	20	108	169	108
K.	Ostatní finanční náklady	572	325	767	517	569
*	Finanční výsledek hospodaření	-524	-317	-663	-348	-461
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	4749	1499	4051	3893	4208
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	902	263	719	668	816
1.	Daň z příjmů splatná	902	263	719	668	816
**	Výsledek hospodaření po zdanění	3847	1236	3332	3225	3392
***	Výsledek hospodaření za účetní období	3847	1236	3332	3225	3392
*	Čistý obrát za účetní období	66314	59213	57193	55918	53152